



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Možnosti benchmarkingu ve veřejné správě  
Possibilities of Benchmarking in Public Administration

Student: Bc. Markéta Čepičková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vrabková Iveta, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Čepičková**  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa  
Specializace: 00 Veřejná ekonomika a správa  
Téma: **Možnosti benchmarkingu ve veřejné správě**  
**Possibilities of Benchmarking in Public Administration**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Benchmarking a jeho východiska ve veřejné správě
3. Uplatnění benchmarkingu ve veřejné správě ve vybraných zemích
4. Hodnocení možností a přínosů benchmarkingu pro územní samosprávu
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GOETSCH, L., David and Stanley, DAVIS. *Quality Management for Organizational Excellence*. New Jersey: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-13-287097-9.

KARLÖF, Bengt and Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Duality and Productivity*. New York: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 978-0-471-94180-4.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking mýty a skutečnosti*. Praha: Management Press, 2011. ISBN-978-80-7261-224-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

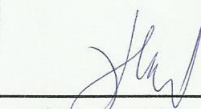
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25. dubna 2014

  
.....  
Bc. Markéta Čepičková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Ivetě Vrabkové, Ph.D. za cenné rady, odbornou pomoc a veškerý čas, který věnovala mé diplomové práci.

V Ostravě dne 25. dubna 2014

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Benchmarking a jeho východiska ve veřejné správě.....	7
2.1	Charakteristika benchmarkingu a jeho historický vývoj.....	7
2.2	Kategorie benchmarkingu a jejich popis.....	9
2.2.1	Externí benchmarking.....	10
2.2.2	Interní benchmarking.....	12
2.2.3	Strategický benchmarking a ostatní kategorie benchmarkingu.....	12
2.3	Benchmarkingový cyklus a způsob jeho zavedení.....	13
2.4	Etický kodex.....	18
3	Uplatnění benchmarkingu ve veřejné správě ve vybraných zemích.....	22
3.1	Benchmarking v České republice.....	22
3.1.1	Cena a výkon.....	22
3.1.2	Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu.....	24
3.1.3	Benchmarkingová iniciativa 2005.....	27
3.2	Benchmarking na Slovensku.....	29
3.2.1	Benchmarking městských úřadů.....	30
3.2.2	Benchmarking měst.....	32
3.3	Shrnutí.....	36
4	Hodnocení možností a přínosů benchmarkingu pro územní samosprávu.....	38
4.1	Dotazníkové šetření.....	38
4.1.1	Metodika dotazníkového šetření.....	38
4.1.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	40
4.1.3	Závěry z provedeného dotazníkového šetření.....	46
4.2	Syntéza publikovaných výsledků v oblasti územní samosprávy.....	46
4.3	SWOT analýza.....	52

5 Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	58
Seznam zkratek.....	61
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

V současné době je benchmarking považován za jednu ze základních metod řízení kvality. Benchmarking je nejčastěji definován jako metoda zlepšování se učením od druhých s cílem nalézt nejlepší postupy uvnitř organizací a přenést je do vlastní organizace. Je tedy zřejmé, že prostřednictvím benchmarkingu může organizace získat mnoho cenných informací. První společnost, která se nebála plně využít potenciálu benchmarkingu, byla firma Xerox, která se v 70. letech minulého století dostala do ekonomických potíží. Díky benchmarkingu představitelé firmy Xeroxu již při prvních komparativních analýzách zjistili, že jejich výrobní náklady na výrobu kopírek jsou na stejné úrovni jako prodejní cena kopírek konkurence. Při bližším zkoumání této příčiny zjistili, že oblast, ve které výrazně ztrácí, je skladové hospodářství a ihned se s tím rozhodli něco dělat. Od této doby byl benchmarking v podnikatelské sféře celosvětově uznávanou metodou, kterou začalo aplikovat stále více a více firem.

Oproti tomu do oblasti veřejné správy začal benchmarking pronikat poměrně nedávno. Mnoho evropských zemí se skutečně začalo zabývat kvalitou ve veřejné správě, až v souvislosti s jejich vstupem do Evropské unie, která modernizaci a inovaci ve veřejné správě přikládá velkou důležitost. V současné době si již benchmarking našel své místo ve veřejné správě nejen v České republice, ale i ostatních zemích například v Německu, Rakousku, Slovensku nebo ve Velké Británii. Samotná realizace benchmarkingu je ponechána v kompetencích jednotlivých zemí a je jen na nich, jak se k němu postaví. Lze tedy logicky předpokládat, že bude možné nalézt určité rozdíly v přístupu při zavádění benchmarkingu mezi zeměmi.

**Cílem diplomové práce je na základě primárních a sekundárních poznatků vymezit možnosti a přínosy benchmarkingu pro územní samosprávu na úrovni českých a slovenských měst.**

Za tímto účelem byly osloveny prostřednictvím dotazníkového šetření vybraná města České a Slovenské republiky a realizována deskriptivní analýza již realizovaných hodnotících odborných studií.

Dosažení cíle sleduje stanovená hypotéza diplomové práce: *„V podmínkách jak českých, tak slovenských měst je benchmarking považován za standardní metodu zvyšování kvality a výkonnosti činností.“*



Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol, z nichž první je úvod a pátá závěr. Druhá kapitola představuje úvod do problematiky benchmarkingu a je obecného charakteru. V této části je vymezena především podstata benchmarkingu, jeho vznik, smysl a kategorie. Je zde podrobně popsán benchmarkingový cyklus o pěti fázích a způsob jeho zavádění do praxe. V neposlední řadě je zde popsán také etický kodex, jehož podepsáním partneři benchmarkingových projektů stvrzují, že se budou k sobě chovat podle předepsaných pravidel a tím zamezí nekorektnímu jednání.

Třetí kapitola diplomové práce se zaměřuje na konkrétní popis benchmarkingových projektů, které byly realizovány na území České a Slovenské republiky. V České republice se realizovalo již několik benchmarkingových projektů, z nichž blíže jsou v této kapitole popsány právě tyto: Cena a výkon, Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu a Benchmarkingová iniciativa. Na Slovensku proběhly dva velké benchmarkingové projekty: Benchmarking městských úřadů a Benchmarking měst, které jsou zde rovněž charakterizovány.

Ve čtvrté kapitole je popsána metodika, výsledky a závěry z provedeného dotazníkového šetření. Dále jsou zde popsány vybrané publikované výsledky na téma benchmarking v oblasti územní samosprávy České i Slovenské republiky. Poslední částí čtvrté kapitoly je provedená SWOT analýza.

V závěru jsou následně shrnuty zjištěné skutečnosti a na základě nich je potvrzena nebo vyvrácena stanovená hypotéza.

## 2 Benchmarking a jeho východiska ve veřejné správě

### 2.1 Charakteristika benchmarkingu a jeho historický vývoj

Během posledních desetiletí se prakticky všechny organizace bez ohledu na odvětví, velikost či lokalitu, kde působily, musely vypořádat s neustálými tlaky na inovace, změny a zlepšování. Změny se prováděly v organizacích od těch drobných, až k těm přelomovým, které vedly k radikálním změnám v organizačních strukturách nebo informačních systémech. Světová odborná literatura nabízí množství pojmů, jako jsou například Lean Production, Six Sigma, Total Quality Management, Change Management, Business Process Reengineering atd., avšak všechny tyto koncepty a přístupy jsou orientovány na dosažení trvalé konkurenceschopnosti díky účinnému uspokojování požadavků jednotlivých zainteresovaných stran s co nejmenší spotřebou zdrojů (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Od těchto konceptů a přístupů se výrazně odlišuje benchmarking. Jeho podstatou je totiž zlepšování se učením od druhých. Jestliže chce organizace přistoupit k inovacím a zlepšování, tak proč by se nemohla poučit od ostatních organizací, které si něčím podobným již prošly a mají kladné odezvy. Benchmarking může být velmi inspirativní reálné poznání, že jinde to jde lépe. Toto tvrzení je podloženo zahraničními i domácími zkušenostmi, ze kterých vyplývá, že je to právě benchmarking, který umožňuje sdílet znalosti a praxi. Je tedy způsobem učení se z lepší reality, než je realita vlastní (Karlöf, Östblom, 1993).

Benchmarking je anglický pojem, pro který neexistuje v českém jazyce jednoznačný výraz. Výchozím základem benchmarkingu tvoří slovo benchmark. Toto slovo má v překladu různé podoby např. standard, ukazatel výkonnosti, komparativní bod nebo porovnávací ukazatel. Přičemž poslední výklad nejlépe odpovídá popisu benchmarkingu. Jelikož benchmarking není normovanou metodou, lze se v praxi setkat s mnoha různými výklady tohoto pojmu a i v odborné literatuře lze nalézt bez pochyb mnoho různých interpretací (Široký a kol., 2006; Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Americké centrum pro produktivitu a kvalitu definuje benchmarking jako „*proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost*“. Oproti tomu Americká společnost pro jakost uvádí, že benchmarking je „*technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti*“, (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 14).

Podle Karlöfa a Östbloma (1993) představuje benchmarking soustavný, systematický proces, který je zaměřen na porovnání vlastní efektivnosti z pohledu produktivity, praxe a kvality se špičkovými organizacemi. Dále dodávají, že benchmarking je přímo zaměřen na zvyšování operativní i strategické efektivnosti, což je skutečným obsahem činnosti organizace. Toto jsou tři nejzákladnější a nejrespektovanější definice benchmarkingu.

Z výše uvedených definic vyplývá, že benchmarking je především metoda řízení kvality. Je to také neustále pokračující činnost hledání úspěšných praktik a postupů v jiných organizacích a to nejen ve vlastním konkurenčním prostředí. Benchmarking je dlouhodobý proces složený z řady dílčích akcí tzv. projektů, a proto nelze benchmarking označit za jednorázovou záležitost ani proces přinášející jednoduché odpovědi. Není všelékem na všechny neduhy a nedostatky určité organizace a není ani pouhým oživením dosavadního stylu řízení. Nepřináší ani rychlé efekty, neboť realizace zlepšení a změn si žádá značné úsilí, invenci a čas. Benchmarking pouze umožňuje organizaci se zlepšovat, měřit výkon s jinými organizacemi a tím zvyšovat kvalitu svých služeb (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Vliv benchmarkingu na organizace je různý, ale faktem zůstává, že je vždy organizacemi využíván strategicky. Pomocí něho může organizace změnit od základu svůj dosavadní chod. Zároveň benchmarking může pomoci organizaci udržovat se ve stavu připravenosti k akci, což vede k tomu, že se organizace může stát jedničkou ve svém oboru. Nejdříve si organizace musí stanovit cíle, kterých by pomocí benchmarkingu ráda dosáhla, ovšem musí pochopit i změny, které souvisí s těmito cíli. (Široký a kol., 2006).

Smyslem benchmarkingu je zjištění:

- jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy,
- jak organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí atd.,
- nejen rezerv v organizaci, ale především poznání, jak některé věci dělají ostatní, (Široký a kol., 2006, s. 4).

Na první pohled by se mohlo zdát, že z historického hlediska benchmarking není nově objevená metoda, jelikož už odedávna si organizace porovnávaly své relativní náklady a výkony. Také učení se od ostatních, není nic nového, protože již řadu let lidé pozorují a zkoumají dobré postupy a nápady kolem sebe, aby je následně zrealizovali ve svých vlastních postupech a programech tak, aby naplnily své potřeby a očekávání a tím se zdokonalovali. Přesto zrod benchmarkingu jako metody strategického managementu byl změnou (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

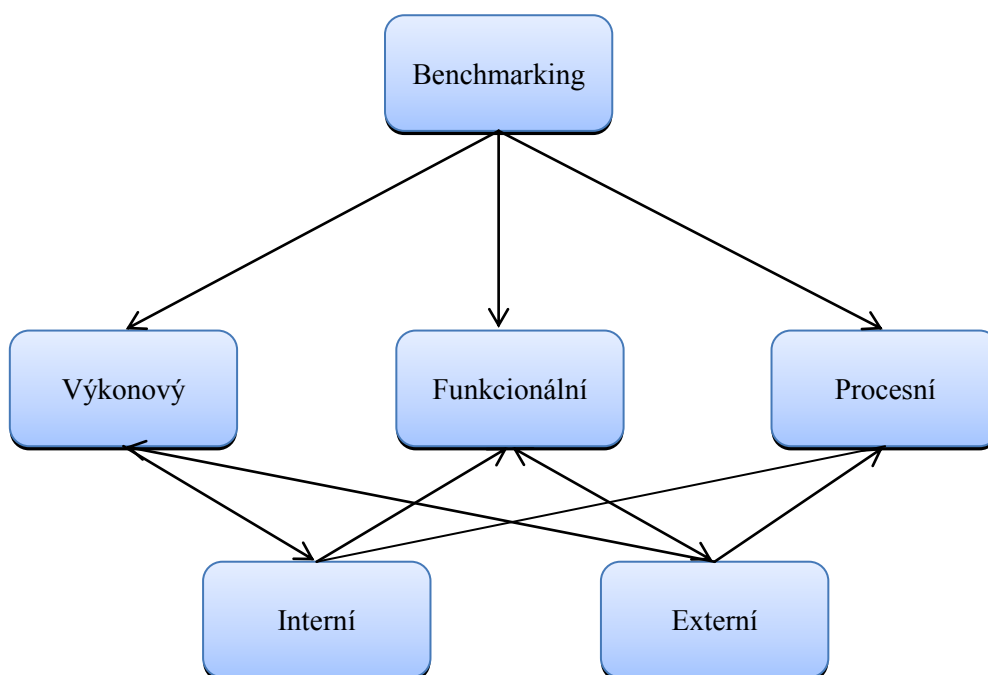
Je známo, že tento specifický proces zavedla plně do celé své organizace americká firma Xerox na konci sedmdesátých let minulého století. Pro lepší představu firma Xerox byla v té době nejvýznamnějším podnikem na trhu v oblasti reprografie. Stala se významným ne-li jediným dodavatelem kopírovacích strojů, protože jiné firmy na trhu se téměř neobjevovaly. Tato monopolní situace na trhu, však netrvala věčně a postupem času byl trh zahlcován i jinými reprografickými stroji a firma Xerox poprvé výrazněji začala pocítovat konkurenci. V této době se firma Xerox dostala do vážných ekonomických problémů, protože její výrobky začaly z trhu vytlačovat japonské kopírovací stroje, které byly desetkrát levnější a to při srovnatelné kvalitě. Při prvních průzkumech manažeri Xeroxu překvapivě zjistili, že výrobní náklady se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Hlubší analýzou manažeri zjistili příčinu vysokých nákladů. Oblast, ve které výrazně ztráceli, byla skladové hospodářství. Když firma analyzovala činnosti konkurence, zjistila, že společnost L. L. Bean je světovou špičkou v oblasti skladování a její postupy v této oblasti přijali za své a začali Japoncům znovu konkurovat. Manažeri firmy Xerox si byli moc dobře vědomi, jaký potenciál má v sobě benchmarking, a proto sledovali i jiné úspěšné firmy ve svém okolí a přizpůsobili jejich postupy a procesy podmínkám vlastní firmy s cílem se jim vyrovnat (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Nutno podotknout, že benchmarking byl v počátcích orientován pouze na porovnání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Až časem se dostal do podoby, v jaké je znám dnes. Tedy, že porovnává výkonnost organizačních jednotek nebo celých firem. Také v začátcích byl benchmarking používán výhradně v soukromém sektoru a až později pronikal do veřejného sektoru, kde získal další rozměr. V některých zemích byl dokonce pro organizace veřejné správy zaveden jako povinný nástroj vhodný pro zlepšování výkonnosti. V jiných zemích ho organizace veřejné správy provádí dobrovolně ve vybraných oblastech nebo činnostech. Lze tedy pozorovat, že benchmarking se stává stále více univerzálním nástrojem a rozšiřuje se do všech nejrůznějších oblastí (Široký a kol., 2006).

## **2.2 Kategorie benchmarkingu a jejich popis**

Stejně jak existuje mnoho různých definic benchmarkingu, tak existuje mnoho kategorií benchmarkingu, které jsou v praxi využívány. Rozdíly v těchto přístupech jsou poměrně zásadní, a proto je určité přínosné si typy benchmarkingu blíže specifikovat. Následující Obr. 2.1 zobrazuje základní kategorie benchmarkingu a vazby mezi nimi.

Obr. 2. 1 Typy benchmarkingu



Zdroj: NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ P. *Benchmarking mýty a skutečnosti*. (2011, s. 20).

### 2.2.1 Externí benchmarking

Externí benchmarking je ve své podstatě soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání jiná organizace. Tento typ benchmarkingu je určen především menším a středním organizacím. Cílem externího benchmarkingu je, aby si organizace našla vhodného partnera pro srovnávání, což nemusí být vždy jednoduché. Uplatnit tento typ benchmarkingu mohou organizace, které vyrábí stejný produkt nebo poskytují stejnou službu. Je rovněž žádoucí, aby výměna dat neprobíhala pouze mezi dvěma organizacemi, ale bylo do tohoto procesu zapojeno více organizací ze stejného odvětví. Velkou předností externího benchmarkingu je to, že umožňuje stanovit ten nejvyšší benchmark a možnost poučit se od těch nejlepších v oboru. Nutno podotknout, že organizace se neomezují pouze na přímé informace, které jsou jim poskytnuty v rámci benchmarkingového projektu, ale zjišťují si i další informace z veřejně přístupných zdrojů. Shromažďují tedy tzv. sekundární údaje. Většina organizací se snaží vyhledávat další možnosti zlepšování a velmi často nachází nové podněty právě v těchto zdrojích (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

K externímu benchmarkingu patří **benchmarking výkonový**, který je zaměřen na přímé porovnání a měření různých výkonových parametrů např. výkon motoru, výkon pracovníka, celková výkonnost organizací atd. Předmětem zájmu je vždy hmotný objekt, a proto lze srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu. V rámci tohoto typu benchmarkingu mají organizace možnost poznat svou relativní výkonnost a určit aspekty výkonů, které je třeba zlepšit. Konečným výsledkem benchmarkingu je nejčastěji srovnání ukazatelů výkonnosti. Výkonový benchmarking se stává nejnáročnějším typem benchmarkingu pro organizaci v momentě, kdy je jejím benchmarkingovým partnerem skutečně přímý konkurent. Toto benchmarkingové partnerství musí být založeno především na důvěře všech zúčastněných stran. Vzájemnou důvěru může posílit i skutečnost, že ještě před samotným zahájením celého projektu, jsou vyloučeny organizacemi takové informace, které jsou považovány za zvláště citlivé. Další možností je, že citlivé údaje mohou být dány ke zpracování třetí nezávislé straně. Tento postup může snížit neochotu přímých konkurentů sdílet některé informace. U tohoto druhu benchmarkingu se rovněž předpokládá, že organizace mohou získat navzájem o sobě hodně informací, aniž by si je přímo vyměnily. Tyto informace mohou organizace získat například při důkladném nastudování výrobních katalogů konkurence nebo při návštěvě veletrhů (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Dalším typem externího benchmarkingu je **benchmarking funkcionální**, jenž naopak porovnává několik nebo i jedinou funkci určitých organizací např. poskytování služeb jednotlivých knihoven. Je uplatňován zejména v oblasti služeb a neziskovém sektoru. Oproti výkonovému benchmarkingu se u tohoto typu zkoumání snáze hledá externí partner, který již nemusí přímo v určitém segmentu trhu konkurovat. Nevýhodou je, že tento typ benchmarkingu vyžaduje vyšší zásobu finanční zdrojů (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Dále **procesní benchmarking** nazývaný také jako generický představuje soubor aktivit, kde je centrum pozornosti upřeno na porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Porovnávání se provádí jen s těmi organizacemi, které jsou v provádění konkrétních srovnávaných procesů nejlepší, jelikož cílem procesního benchmarkingu je nalézt nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Další podmínkou je, aby se prováděl na profesionální úrovni. Tento druh benchmarkingu totiž vyžaduje řádnou přípravu, návštěvy partnerů nebo vytvoření procesních map pracovních postupů. Nejen proto bývá označován za pravý přístup uplatnění benchmarkingu v praxi. Někdy může procesní benchmarking připomínat ten výkonový, ale je zde základní rozdíl. Výkonový benchmarking především odpovídá na otázku co nebo kolik, jinými slovy měří a srovnává důsledky, zatímco procesní

se zaměřuje na příčiny důsledků. Procesně orientovaný benchmarking je nejúčinnější formou učení se od druhých a má v sobě velký potenciál. Na druhou stranu je jeho provedení obtížnější a finančně náročnější, je tedy většinou využíván většími organizacemi (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011).

### **2.2.2 Interní benchmarking**

Benchmarking interní je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými jednotkami, které zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy nebo funkce. Z toho vyplývá, že je vhodnější pro velké podniky. Jde o to, že dobré výsledky jedné části organizace jsou vzorem pro druhou část organizace. Hlavní cíl je orientován na určitou potřebu nalezení dočasného nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking je založen na předpokladu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Mezi přednosti tohoto typu benchmarkingu patří jednoznačně snadná dostupnost potřebných dat a informací. Není třeba vynakládat žádný čas, úsilí nebo finanční zdroje na vyhledávání spolupráce s externími partnery. Navíc dochází k velmi přesným srovnáním. Další výhodou je fakt, že doba jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší než u benchmarkingu externího a dochází k rychlému a efektivnímu zlepšení výsledků. Nevýhodou interního benchmarkingu bez pochyb je, že není možný ve většině malých a středních firem, kde je pravděpodobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit na různých místech mizivá. Také příležitosti pro zlepšení jsou omezeny pouze na nejlepší postupy v rámci dané organizace.

Obecně lze říci, že každý větší podnik by měl začít nejdříve interním benchmarkingem a následné poznatky využívat v jiných typech benchmarkingu. Mnohé zkušenosti potvrzují, že jde o vynikající a velmi účinný přístup k učení se obecným postupům benchmarkingu (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011).

### **2.2.3 Strategický a ostatní kategorie benchmarkingu**

Strategický benchmarking organizace uplatňují tehdy, pokud se snaží celkově zlepšit svou činnost tím, že zkoumají dlouhodobé strategie a obecné přístupy, které umožnily lépe fungujícím organizacím dosáhnout úspěchu. Strategický benchmarking je svým způsobem dosti specificky zaměřený na strategické cíle a procesy. Hledá ty nejlepší strategie, které umožnily jiným organizacím, aby byly těmi nejúspěšnějšími na trhu. Tento druh benchmarkingu může ovlivnit organizaci natolik, že může dojít k přehodnocení cílů a priorit v rámci dané organizace. Dochází například k zavádění nových produktů a služeb, ke změně

v rozložení činnosti, ke zdokonalování dovedností nebo rozšiřování kapacit. Na realizaci je tato forma benchmarkingu asi nejnáročnější a výsledky se dostaví až po delším časovém horizontu.

Pro poskytnutí uceleného přehledu o typech benchmarkingu je dobré uvést, že existuje mnohem více kategorií benchmarkingu. Výše uvedené kategorie jsou považovány za ty základní, nicméně je možné se dále zabývat i dalšími typy benchmarkingu např. mezinárodním, systémovým, operačním, zpětným, produktovým, konzultačním nebo diagnostickým. Všechny existující kategorie benchmarkingu se od sebe více nebo méně liší. Někteří autoři si vytvořili vlastní klasifikaci benchmarkingu, kterou prezentují. Jiní autoři považují některé typy benchmarkingu za shodné. V současné době jednotná klasifikace typů benchmarkingu neexistuje. Předmětem diskuse může být, zda je opravdu nutné členit benchmarking na tak velké množství kategorií. Nicméně v praxi se většinou uplatňuje kombinace několika typů benchmarkingu (Šíroký a kol., 2006).

### **2.3 Benchmarkingový cyklus a způsob jeho zavedení**

Benchmarking není přesně definovaným uzavřeným procesem, a proto se lze setkat v praxi s několika rozdílnými počty etap respektive fází nebo kroků, ve kterém je realizován. V zásadě platí, že benchmarking by měl mít základní stádia pro úspěšné dokončení. Jinými slovy je nutné celý proces benchmarkingu určitým způsobem naplánovat, systematicky uspořádat etapy, vybrat vhodné nástroje pro sběr a vyhodnocení dat atd. Toto všechno určitě usnadní práci se zaváděním benchmarkingu v organizaci, ale i komunikaci mezi potenciálními benchmarkingovými partnery.

Nejčastěji se používá pro Českou republiku benchmarkingový cyklus o sedmi fázích. Podle metodiky OMBI jde o tyto fáze: výběr činností/ oblastí pro benchmarking, vypracování profilů služeb, sběr a analýzu dat o výkonu, stanovení pásma výkonu, identifikace nejlepších postupů, vypracování strategií a vyhodnocení výsledků procesů (Šíroký a kol., 2006).

Nicméně pro účely této práce postačí benchmarkingový cyklus podle Karlöfa a Östbloma (1993) o pěti fázích, kterými jsou:

- I. rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu.
- II. určení partnerů pro benchmarking.
- III. shromáždění informací.
- IV. analýza.
- V. realizace v zájmu účinku.



## **Ad. I. Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu**

Cílem první etapy je nalézt, co bude objektem benchmarkingu. Předmětem zkoumání může být, jak celá organizace, tak její jednotlivé části, a to na základě provedené analýzy a pochopení potřeb zákazníků i procesů odehrávajících se v organizaci. O tom jaký produkt nebo proces bude podroben metodě benchmarkingu rozhoduje vedení organizace. Může jít o zboží, služby, provozní postupy, podpůrné systémy, zaměstnance, náklady, kapitál atd. Konečné rozhodnutí o objektu benchmarkingu by mělo vedení vždy projednat s benchmarkingovým týmem, aby se předešlo budoucím neshodám nebo sporům. V první etapě by vedení při hodnocení mělo brát v potaz i názory zákazníků, co se týče výkonnosti firmy. Konečné cíle jsou také velmi různé např. plánování snížení nákladů, zvýšení kvality, výkonnostní orientace atd., záleží pouze na vedení, pro jaký cíl se rozhodne.

V této etapě je také nutné vytvořit benchmarkingový tým, který by měl být složen z lidí, kteří mají rozsáhlé spektrum kvalifikací. Tito lidé mají největší šanci odhalit rozdíly mezi organizací vlastní a organizací benchmarkingového partnera. V týmu by měly být zástupci dané organizace, která benchmarking uskutečňuje, aby mohli na celý projekt dohlížet, ale také je vhodné, aby své zastoupení v týmu měli i externí konzultanti, kteří mají bohaté zkušenosti s benchmarkingem a zároveň tím, že nejsou zaměstnanci organizace, si zachovávají určitý pohled z venku. Za výsledek a úspěšné dokončení benchmarkingu odpovídá manažer projektu. Bez ohledu na strukturu týmu je důležité, aby tým nejen informoval management o jednotlivých záměrech, ale také aby od něj měl podporu a důvěru, což je nezbytné pro radikální změnu uvnitř organizace (Karlöf, Östblom, 1993).

## **Ad. II. Určení partnerů pro benchmarking**

Ve druhé etapě je cílem nalézt organizace, které jsou všeobecně uznávané jako světové špičky ve svém oboru. Předchozí zkušenosti ukazují, že velké a významné organizace, které vykazují ve svém oboru nejlepší výsledky, nemají problém se sdílením svých zkušeností, jak by se mohlo zdát. Z toho plyne, že není třeba se obávat i tyto organizace oslovit. Z nich se pak musí vybrat taková, se kterou je možno porovnávat vlastní výkonnost, a se kterou je rovněž možno navázat spolupráci. Tím, že vybraná organizace je nazývána partnerem, se zdůrazňují dobré vzájemné vztahy, které jsou otevřené pro výměnu informací. To je rovněž předpoklad pro dlouhodobou vzájemnou spolupráci v rámci benchmarkingu.

Někdy je pro organizaci lehké najít externí organizaci představující nejlepší výkonnost a navázat s ní ihned spolupráci již na základě minulých zkušeností. V tomto směru mohou

pomoci také hromadné sdělovací prostředky a zveřejňování různých zpráv, které mohou vyselektovat lepší externí organizace od těch horších. V praxi ovšem většinou nastává situace, kdy s potenciálními kandidáty na spolupráci si organizace musí ponechat čas, aby s nimi navázala kontakt a vytvořila vztah založený na vzájemné důvěře. Toto platí také tehdy, když zvolená organizace se nachází v jiném státě s odlišnou organizační strukturou a odlišnými zvyky. V tomto případě se organizace na navazování kontaktů musí pečlivě připravit, aby co nejvíce zvýšila šance na úspěch. Celkový cílem je tedy převzít a naučit se od ostatních klíčové metody a postupy nebo alespoň jejich část (Karlöf, Östblom, 1993).

### **Ad. III. Shromáždění informací**

Třetí etapa je zaměřena na shromáždění informací, které jsou potřebné pro analýzu. Tato etapa se odehrává vždy ve vlastní organizaci a to ze dvou důvodů. Za prvé zde hraje roli skutečnost, že se tímto způsobem organizace dozví mnoho sama o sobě, zejména pak tomu podřídí výběr objektu pro benchmarking. Druhým důvodem je fakt, že organizace může přesně určit a specifikovat, které informace potřebuje získat.

Tato fáze bývá označována jako jedna z těch náročnějších. Je to, protože toto období zahrnuje cílevědomou práci, navazování četných kontaktů a chození na pracovní schůzky s partnery pro benchmarking. Úspěch benchamrkingu závisí také na objektivitě informací, které bude mít benchmarkingový tým k dispozici. Objektivitu informací lze zajistit tím, že organizace vybere vhodný způsob sběru dat. Ke shromažďování dat lze využít čtyři základní metody sběru:

- **dotazníků**, které lze považovat za velmi oblíbenou metodu při sběru informací, jelikož mají hned několik zřejmých výhod. Informace se dají poměrně snadno získat i ve větším rozsahu, opakovaně použít a rychle vyhodnotit pomocí statistické analýzy. Jejich největší předností je finanční nenáročnost. Každý dotazník by měl být správně sestavený a otázky jasně definované. Dotazník je nástroj měření a musí měřit to, co má a ne něco jiného. Měl by tedy splňovat kritérium hodnověrnosti a spolehlivosti, tedy poskytovat přesné údaje. Samotná realizace je uskutečňována prostřednictvím otázek, na které je možno odpovědět volně, ano/ne, vícenásobným výběrem, hodnotícím výběrem nebo údajovou položkou. Vždy by se mělo začínat s obecnějšími otázkami a až poté pokračovat s podrobnějšími otázkami.

- **rozhovorů se zástupci partnera**, které vyžadují kontakt mezi minimálně jedním zástupcem partnera a jedním členem benchmarkingového týmu, který bude klást otázky předem připravené, ale i nepřípravené. Těmito otázkami bude reagovat na vzniklou situaci. V dnešní době se může rozhovor uskutečnit pomocí telefonu, videokonference, osobním rozhovorem, e-mailem, poštou nebo faxem. Je jen na zástupcích organizací, jak se domluví mezi sebou a kterou cestu pro komunikaci si zvolí. Vždy je žádoucí se dobře připravit na rozhovor, aby ten druhý neměl pocit, že ztrácí čas. Tato metoda se používá zvláště tehdy, pokud je předmětem zkoumání projekt, který má za cíl odhalit kritické události, ale využívá se i tehdy, když organizace chce vědět informace o krocích partnera.

- **pozorováním přímo na místě**, které je nejpřesnější a nejobjektivnější technikou při sběru dat, musí se ovšem provádět s maximální pečlivostí a vyžaduje pracnost ve všech fázích. Zpravidla se musí vícekrát opakovat a předem připravit. Pozorování probíhá tak, že benchmarkingový tým pracuje přímo v partnerské organizaci a sleduje procesy, osoby, prostředí atd. Výhodou je, že tuto metodu lze doplnit i o interview a také že se jedná o sběr informací v reálném prostředí a čase. Naopak nevýhodou jsou zvýšené náklady spojené s návštěvou druhé organizace a důkladná příprava.

- **analýzy záznamů**, která zahrnuje provedení analýzy všech vhodných dokumentů a záznamů, které se vztahují na objekt benchmarkingu a které poskytla partnerská organizace. Tuto analýzu provádí benchmarkingový tým. V zásadě se rozlišují dva typy analýz:

- analýza primárních dat, zde podléhají analýze náklady, čas a výkonnost procesu;
- analýza sekundárních dat, tady jsou řazeny jiná data získána ze záznamů managementu, prostřednictvím rozhovoru atd., (Karlöf, Östblom, 1993).

#### **Ad. IV. Analýza**

Čtvrtá etapa klade nejvyšší důraz na tvůrčí myšlení a analytické schopnosti benchmarkingového týmu. Po shromáždění informací má organizace spoustu nezpracovaných dat, které musí roztřídit tak, aby získala vstupní data pro kvalifikovanou analýzu svých operací v rámci benchmarkingu. Cílem čtvrté etapy je tedy data vhodně roztřídit a dále určit podobnosti a rozdíly, pochopit různé souvislosti v souladu se základním provozním zaměřením. Dále je třeba určit nesrovnatelné faktory, které by mohly zkreslit celou analýzu, pokud by se nechaly bez úpravy. Jde o vlastně o vlivy, okolnosti a rozdíly, které nejsou ovlivnitelné zejména v krátkém horizontu, avšak mají vliv na výkonnost a úroveň kvantifikovaných ukazatelů výkonnosti. Rozdíly se mohou projevovat u benchmarkingových

partnerů v provozním zaměření, rozsahu operací, tržních podmínkách nebo nákladovém postavení (Karlöf, Östblom, 1993).

Z výše uvedeného vyplývá, že základním cílem analytické etapy je určit a pochopit rozdíly, které vznikají mezi vlastní výkonností a výkonností partnerů. Tyto rozdíly se také nazývají mezery výkonnosti a lze je snadno zjistit při porovnání nashromážděných dat. Ve většině případů bude benchmarkingový tým schopen stanovit výkonnostní mezeru a to se projeví hlavně číselně např. 200 kusů oproti 110 kusům, 2% oproti 20 % atd. Mezery výkonnosti nemusí být nutně negativní, ale mohou být i neutrální nebo pozitivní. Otázkou, kterou by se měl benchmarkingový tým zabývat je, proč tyto mezery vznikly, stanovit vhodný postup a nalézt správné závěry na základě analýzy. Pokud tým dospěje k závěru, že není pochyb o tom, že druhá organizace je výkonnostně lepší, měl by benchmarkingový tým odpovědět na otázky typu: Může tento proces nahradit náš? Kolik to bude stát a můžeme si to vůbec dovolit? Jaký dopad to bude mít na další činnosti? Jsme ochotni změnu podpořit? Jen když jsou zodpovězeny tyto otázky, bude moci organizace přemýšlet o tom, zda zavedení změn je možné. Všechny tyto závěry budou podkladem pro další rozhodování o možnosti provedení změn, která zlepší výsledky organizace (Goetsch, Davis, 2013).

Další otázkou je, jak benchmarkingový tým bude mezery výkonnosti prezentovat ve zprávě o benchmarkingu, která je součástí analýzy. Tým může mezery výkonnosti vyjádřit grafovou případně diagramovou formou nebo tabulkou. Bez ohledu na zvolenou formu interpretace by měly být všechny údaje přehledné s viditelně patrným rozdílem ve výkonnosti obou organizací. Dále by bylo dobré doplnit grafy, tabulky nebo diagramy o komentáře, které by se týkaly zjištěných rozdílů a jejich možných příčin (Karlöf, Östblom, 1993).

#### **Ad. V. Realizace v zájmu účinku**

Pokud benchmarkingový tým dospěje k závěru, že změna je žádoucí a také cenově dostupná, tak ve většině případů bude realizace vyžadovat určité plánování, aby se předešlo případným narušením v organizaci. To mimo jiné znamená také obeznámení zaměstnanců s určitými procesy a změnami v organizaci. Je velmi důležité, aby celý přístup provádění zaujímal v organizaci podstatné místo a prováděl se s maximální přesností. V některých případech je rozumné, aby se organizace nejdříve pokusila o nový proces v tzv. pilotním modelu. Pečlivě by se měly rovněž zvážet všechny možnosti a organizace by měla mít plán, jak se vyhnout nepříjemnostem, které mohou nastat. Skutečná realizace celého procesu může být doprovázena školeními nejen pro zaměstnance, ale také dodavatele nebo zákazníky.

Teprve po důkladné přípravě a vzdělávání by měla organizace provést tuto novou změnu (Goetsch, Davis, 2013).

Pátá etapa tedy obsahuje činnost, která se zaměřuje na snížení rozdílů, které byly zjištěny v analytické fázi. Tato etapa rovněž zahrnuje praktické zlepšování, vývoj organizace a její přeorientování k výkonnostně záměrnému chování. V organizaci se musí nejdříve realizovat opatření s cílem naplnit potenciál zjištěný v rámci výkonné struktury organizace a dále zjištěný výsledek na základě benchmarkingu porovnat s organizačním plánem. Výsledky, které vyplynuly z benchmarkingu, jsou stanoveny jako nové cíle pro organizaci. Tyto cíle jsou pak rozepsány v rámci procesového přístupu nebo v rámci běžné výkonné struktury organizace. Potom musí organizace sestavit realizační plán pro jednotlivé části organizace, které jsou do změny zapojeny (Karlöf, Östblom, 1993).

## **2.4 Etický kodex**

Efektivní a úspěšná realizace konkrétních benchmarkingových projektů není možná, bez toho aniž by jednotliví partneři dodržovali určitá pravidla tak, aby svými postupy nepoškozovali zájmy jiných partnerů. Etický kodex upravuje základní komunikaci, vztahy a poskytování informací mezi jednotlivými partnery. Tím je zaručen slušný a spravedlivý přístup k benchmarkingu pro všechny, kteří se ho zúčastňují. Partneři benchmarkingových projektů se svým podpisem zavazují, že tento kodex budou dodržovat. Nutno podotknout, že etický kodex není právně závazným dokumentem.

Úplně první etický kodex byl zpracován Americkým centrem pro produktivitu a jakost. Další publikované kodexy z něj vycházely, ať již jde o kodex uveřejněný na stránkách České společnosti pro jakost nebo zpracovaný Evropskou nadací pro management jakosti. Právě kodex zveřejněný Evropskou nadací pro management jakosti zahrnuje deklaraci a závazky k dodržování devíti základních principů:

### **1. Princip přípravy benchmarkingu**

- organizace by se měly zavázat k účinnému a efektivnímu realizování benchmarkingu ještě před samotným zahájením projektu;
- žádná organizace by neměla podcenit přípravu na benchmarking a měla by mu věnovat dostatek času;
- organizace, které se zavázaly k tomu, že budou partnery při benchmarkingu, by si měly pomoci vzájemně s přípravou;

- dříve než se oficiálně zahájí benchmarkingový projekt, tak by měly všechny zainteresované strany svoje vztahy a působení při benchmarkingu legalizovat a to tím, že uzavřou smlouvu.

## **2. Princip navázání kontaktů s partnery**

- při benchmarkingu je vždy třeba respektovat kulturní zvyklosti organizací a spolupracovat s nimi pouze na základě dohodnutých pravidel a postupů, které jsou uvedeny ve smlouvě;
- pokud partnerské organizace navrhly vlastní způsob udržování kontaktů a komunikace, je žádoucí, aby jim bylo v tomto ohledu vyhověno. Nicméně je třeba, aby byla ověřena míra vzájemného porozumění;
- je třeba dosáhnout souhlasu se zveřejněním jména u těch osob, které se mají objevit v prezentovaných kontaktních údajích.

## **3. Princip vzájemné výměny informací**

- při výměně informací by se měl projevit dostatek dobré vůle mezi organizacemi, aby k výměně skutečně došlo. Organizace by si měly předávat stejné informace a ve stejném rozsahu popřípadě dodržovat předem dohodnutý rozsah a obsah získávaných informací;
- zainteresovaní účastníci by měli předem sdělit svá očekávání a zájmy spojené s benchmarkingovým projektem, aby se předešlo následným sporům a nedorozuměním při výměně informací a sdělování výsledků;
- od organizací se rovněž očekává, že se budou chovat čestně, splní všechny požadavky a závazky, které mají vůči jiným a to včetně komplexnosti a načasování vzájemných sdělení.

## **4. Princip důvěrnosti sdělení**

- všechny informace a zjištěné z benchmarkingových projektů jsou důvěrné vůči celým partnerským organizacím, ale i jednotlivým osobám. Žádné informace by neměly být sdělovány třetím stranám bez předchozího projednání a schválení partnera. Navíc při získávání takového souhlasu mu musí být jasně řečeno, jaké informace, v jakém rozsahu a komu budou poskytnuty;

- organizace by měly striktně dodržovat zásadu důvěrnosti sdělení, včetně osobních dat, neboť její porušení je považováno za jedno z nejhorších prohřešků vůči etickému kodexu. Navíc ta organizace, která by tuto zásadu porušila, se sama poškozuje a značně by se ji snížily šance zúčastnit se ještě někdy podobného projektu.

## **5. Princip využívání informací**

- organizace, která celý benchmarkingový projekt iniciuje, by měla používat všechny získané informace pouze k tomu účelu, ke kterému se dohodla s partnerskými organizacemi, že budou určeny;
- použití konkrétních osobních údajů je možné výhradně se souhlasem těchto osob, a to i v případě, že se jedná o praktické využívání získaných dat a informací pro benchmarking;
- žádné informace poskytnuté v rámci benchmarkingových projektů nesmí být použity na jiné účely než k projednávání výsledků benchmarkingu vrcholovým vedením organizace, která celý projekt iniciovala.

## **6. Princip legálnosti prováděných činností**

- před samotným zahájením benchmarkingu, je třeba ověřit a ujistit se, že všechny aktivity v tomto směru jsou v souladu se zákony a předpisy příslušných zemí. Zároveň je žádoucí, aby se organizace vyhnuly jakýmkoliv činnostem a diskuzím, které by mohly vyvolávat podezření, že mohou být zneužity v obchodních vztazích, k restrikcím na trzích, ke korupci atd.;
- dále organizace by neměly získávat a interpretovat informace nevhodným způsobem. S přímými konkurenty, kteří jsou zároveň i benchmarkingový partneři, by nikdy neměly být probírány citlivé informace včetně otázek nákladů, které představují základnu pro tvorbu cen produktů;
- pokud některé osoby, které se podílejí na benchmarkingovém projektu působí také jako poradci v jiných organizacích, neměly by nikdy zveřejňovat získané poznatky bez předchozího souhlasu dotčených osob a organizací.

## **7. Princip ukončení prací na benchmarkingu**

- organizace by měly dodržovat časový rámec, který si na začátku celého projektu určily;

- aktivity, které probíhaly v rámci benchmarkingové projektu, by měly být také řádně ukončeny a nejlépe k plné spokojenosti všech zainteresovaných partnerů a to podle předem stanovených a vzájemně schválených pravidel a podmínek.

## **8. Princip vzájemného porozumění**

- organizace by měly uznávat důvodnost všech forem ochrany svých partnerů a to během celého benchmarkingového projektu a rovněž je respektovat;
- organizace, která benchmarking iniciuje, by se měla s partnery dohodnout na tom, jakým způsobem budou naplňovány očekávání partnerů, obzvláště v oblasti týkající se nakládání s poskytnutými údaji.

## **9. Princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům**

- je nutné zajistit shodu s legislativou a rovněž je nutné předem dojednat všechny právní aspekty budoucího benchmarkingu vůči konkurenci. V případech, ve kterých se ukazuje spolupráce více než prospěšná, by měli partneři uzavřít oboustrannou písemnou smlouvu;
- členové benchmarkingové týmu by měli být ohleduplní ke svým partnerům a měli by se řídit taktem. Neměli by požadovat od svých přímých konkurentů citlivé data nebo informace, které by byly nad rámec vzájemné dohody;
- pokud organizace považují některé informace za zvláště citlivé, měly by zvážit využití zkušené a respektované třetí strany za účelem získávání údajů;
- všechny získané informace mezi partnerskými organizacemi jsou považovány za důvěrné a jako takové mohou být použity jen pro interní účely. V rámci výměny citlivých informací by měla být uzavřena smlouva, která by řešila způsob práce s daty, přístupy k datům nebo dobu ochrany dat, (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 40 - 44).



### 3 Uplatnění benchmarkingu ve veřejné správě ve vybraných zemích

#### 3.1 Benchmarking v České republice

Benchmarkingem ve veřejné správě se zabývá především **Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.** (dále jen VCVS ČR). Tato společnost představuje základnu pro uplatňování a rozvíjení benchmarkingu ve veřejné správě v České republice. VCVS ČR je obecně prospěšná společnost, která vznikla v roce 1991 a je akreditovaná u Ministerstva vnitra ČR a Ministerstva práce a sociálních věcí. Hlavní náplní společnosti je rozvíjet dobré metody veřejné správy prostřednictvím systematického a cíleného programu vzdělávání a služeb pro všechny pracovníky a volené představitele veřejné správy. Společnost se snaží předjímat nové trendy, modernizovat a zkvalitňovat veřejnou správu. V současné době pro VCVS ČR pracuje celkem 12 kmenových zaměstnanců a přes 300 externích lektorů, respektive konzultantů. Jejich služeb a činností mohou využít klienti na celém území České republiky. Každý rok společnost realizuje samostatně nebo ve spolupráci s partnery několik projektů a zakázek, které se zaměřují na oblasti vzdělávání pro obce a sociální služby, benchmarkingu a ostatních metod zvyšují kvalitu a efektivnost. Právě za její podpory mohla Česká republika realizovat několik benchmarkingových projektů, které budou popsány níže (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, online).

##### 3.1.1 Cena a výkon

Česká republika poprvé realizovala benchmarking ve veřejné správě v roce 2000 v rámci pilotního projektu nazvaného **Cena a výkon**. Tento projekt trval až do roku 2002 a byl podporován British Know How Fund, VCVS ČR a statutárním městem Ostrava. Projekt byl zaměřen na uplatnění procesu benchmarkingu v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech. Projektu se účastnily a zdárně ho dokončily tyto statutární města: Ostrava, Pardubice, Jihlava, Ústí nad Labem, Havířov a Plzeň. Celý projekt byl inspirován praxí místních správ ve Velké Británii, kde benchmarking uplatňují již řadu let. Do pilotního projektu nebyl nikdo nucen, šlo tedy o dobrovolné rozhodnutí samospráv, zda se projektu zúčastní nebo ne.

Celý projekt byl rozdělen do tří fází: přípravné, realizační a prezentace výsledků. Každá fáze měla svoji definovanou náplň a časový rozvrh. Přípravná fáze trvala od února do května 2001 a zaměřovala se především na představení celého projektu, výběr oblasti veřejné služby, která bude řešena a na výběr dvou odborníků z každého statutárního města. Realizační fáze byla časově nejdelší a probíhala od června 2001 do března 2002.

Soustředovala se na dvoudenní až třídní výcvikové kurzy, kde bylo záměrem zahrnout účastníky, co největším počtem informací o benchmarkingu. V této fázi byla navržena realizace projektu, tedy jakým způsobem se budou sbírat data, vyhodnocovat ukazatele, zpracovávat zprávy nebo identifikovat nejlepší praxe. Od března do října 2002 trvala poslední fáze, kde se zveřejňovaly výsledky projektu na různých konferencích, což symbolicky ukončilo tento projekt. Je patrné, že realizace takového projektu je poměrně obtížná a časově náročná (Široký a kol., 2006).

Hlavní cíle projektu byly:

- porovnat konkrétní postupy a vybrat nejlepší řešení, které by přispívalo ke zvyšování efektivity práce a úrovně veřejných služeb,
- prostřednictvím tréninku a využití praktických zkušeností z provedených projektů ve Velké Británii poskytnout odbornou znalost českým zástupcům statutárních měst,
- nastartovat proces vzájemné spolupráce,
- předat výsledky projektu a znalosti dalším obcím v ČR, (Široký a kol., 2006, s. 44).

Dosažené výsledky projektu vznikly především na základě spolupráce všech statutárních měst a výměně informací o svozu a likvidaci komunálního odpadu. Prostřednictvím vypočtených ukazatelů a dosažených výsledků vzájemného porovnávání mohly být prokázány rozdíly v absolutní výši i zjišťovány jejich příčiny. Výsledkem projektu nebylo tedy jen porovnání vypočítaných čísel, ale také hledání příčin a možných doporučení, které by směřovaly k identifikaci nejlepších postupů.

Za hlavní ukazatele v oblasti svozu a likvidace odpadů byly označeny tyto:

- cena za likvidaci 1 t komunálního odpadu,
- počet tun komunálního odpadu připadajících na 1 obyvatele,
- neinvestiční výdaje na 1 obyvatele,
- doplatek statutárního města na 1 obyvatele, (Široký a kol., 2006, s. 47).

Ačkoliv všechny výše uvedené cíle se podařilo uskutečnit pouze částečně, nebyl tento projekt hodnocen jako neúspěšný, právě naopak. Česká republika v tomto pilotním projektu dosáhla výsledků na velmi dobré úrovni, což je i trochu překvapující zjištění, protože v době samotné realizace projektu byl benchmarking novou a nevyzkoušenou metodou v oblasti zvyšování kvality ve veřejné správě. Dalo by se říci, že to pro Českou republiku byla výzva (Široký a kol., 2006).

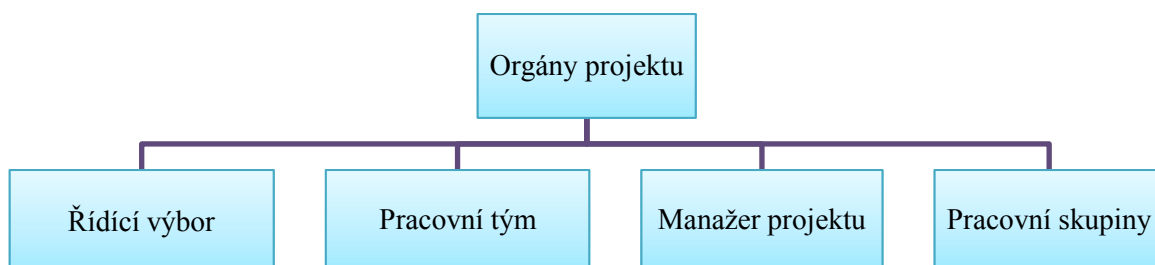
### 3.1.2 Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu

Plošně byl benchmarking zaveden až ve druhém projektu nazvaném **Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu**. Tento projekt probíhal v letech 2003 – 2004 a souvisel s reformou veřejné správy. Zrušení okresních úřadů k poslednímu dni roku 2002 mělo za následek přenesení řady kompetencí státní správy na obce. Benchmarking obcím pomohl zanalyzovat současný výkon vybraných nově přenesených kompetencí státní správy a porovnat je s jinými obcemi. Tím benchmarking umožnil, aby bylo nalezeno nejlepší řešení a obec získala konkrétní představu o tom, jak to funguje jinde a využila toto zjištění jako podklad pro budoucí rozhodnutí o změnách na svém úřadu. Obec se také mohla poučit z dobrých i špatných postupů, které uplatňovala tak, aby zamezila chybám v budoucnu a zároveň dokázala identifikovat příležitosti ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytovaných služeb.

Díky podpoře Ministerstva vnitra ČR a Svazu měst a obcí se podařilo protlačit tento projekt mezi doporučené projekty, které jsou řízené Kanadským urbanistickým institutem a financovány v rámci programu kanadské vlády na podporu místních správ střední Evropy. Jedinou podmínkou bylo, aby se Česká republika podílela na spolufinancování a zároveň potvrdila zájem ze strany cílové skupiny o tento projekt. To vše se naštěstí podařilo zajistit a to především ve spolupráci se Statutárním městem Ostrava a Sdružením tajemníků měst a obcí České republiky (Široký a kol., 2006).

Každý projekt musí být řízený a musí mít své orgány s vymezenou působností a pravomocemi. Ani tento nebyl výjimkou. Jak lze vidět na Obr. 3.1, tak tento projekt se skládal z řídicího výboru, pracovního týmu, manažera projektu a pracovních skupin.

Obr. 3.1 Orgány projektu Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu



Zdroj: ŠIROKÝ, J. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. (2006, s. 54). Vlastní úprava.

Politická podpora byla nezbytnou součástí pro zavedení změn a z tohoto důvodu byl vytvořen **Řídící výbor** projektu, který sloužil jako základna pro setkávání představitelů samosprávy z obcí zapojených do projektu. Dále dohlížel na celý průběh projektu a rozhodoval o důležitých věcech a změnách týkajících se projektu. **Pracovní tým** se skládal z manažerky projekty, lídrů jednotlivých skupin i zástupců partnerů projektu. Pracovní tým se scházel dle potřeb a zabezpečoval technickou realizaci projektu. V rámci schůzek byl koordinován postup práce na projektu. Na schůzkách se mimo jiné probíraly také výsledky porovnání, schvalovaly se principy financování nebo se organizovaly setkání s odborníky atd. **Manažerka projektu** měla na starosti vlastní průběh projektu, organizování schůzek ostatních orgánů projektu, rozpočet projektu, podávání zpráv a informací o projektu a komunikaci s partnery a městy. Připravovala také dokumenty pro závěrečnou konferenci projektu.

Management projektu požádal o spolupráci na tomto projektu všech 205 obcí s rozšířenou působností a očekával, že se přihlásí 10 až 15 obcí, což bylo původním záměrem projektu. Ve skutečnosti se do projektu přihlásilo celkem 49 měst. To iniciátory projektu hodně překvapilo, ale i zaskočilo, a jelikož nechtěli odmítnout žádné město, museli dosti upravit původní záměr projektu. Po jednání se zástupci Kanadského urbanistického institutu a jinými partnery, byl upraven plán projektu, navýšen rozpočet a vytvořeno pět pracovních skupin místo jedné.

Do tohoto projektu se nakonec zapojilo 48 měst z celé České republiky a tyto města byla rozdělena do 5 pracovních skupiny (A, B, C, D a E) podle velikosti správního obvodu. Každá **pracovní skupina** se skládala z 9 nebo 11 zástupců měst. Skupina byla složena z lídra skupiny a tajemníků městských úřadů vždy s jedním spolupracovníkem s dobrou znalostí úřadu, popřípadě odborníkem na danou oblast. Lídr skupiny byl koordinátor, což znamená, že aktivně nezasahoval do dění v pracovní skupině, pouze se vyjadřoval k připomínkám a zásadním rozhodnutím. Na konci schůzek pracovní skupiny musel každý lídr zpracovat výstupy, které mu sloužily jako podklad pro kapitolu o svých agendách v závěrečné zprávě projektu.

Podle pokynů si každá skupina musela zvolit nejméně 2 oblasti, které by chtěla řešit a celkově měla města pracovat s 10 agendami státní správy. Jelikož většina skupin se rozhodla pracovat s více oblastmi, tak počet analyzovaných agend stoupl na 29. Většina agend spadala do rozšířené působností obcí např. evidence obyvatel, živnostenský úřad nebo památkové péče. Každá skupina si rovněž vytvořila soubor vstupních údajů,

kteře popisovaly daný proces a také zde byly definovány zdroje pro získání těchto dat. Pracovní skupiny si také ustanovily, které vzorce poměrových ukazatelů popisující kvalitu a výkon dané služby budou používat (Široký a kol., 2006).

Během krátké doby bylo nashromážděno velké množství dat, které se muselo hromadně zpracovat, což byla jedna z nejnáročnějších fází projektu. Lídři skupin museli společně sjednotit metodiku sběru dat, aby mohly zpracovat jednotné vstupní formuláře umožňující hromadné zpracování dat. Formuláře byly rozeslány všem městům zapojených do projektu a byla sbírána data z 29 agend. Každé město shromáždilo během vlastního sběru dat za všechny agendy 392 vstupních dat, které se dále zpracovávaly do 648 poměrových ukazatelů. Výsledky byly prezentovány formou číselných a grafických výstupů.

Všech 48 zúčastněných měst mělo možnost porovnat si své výkony ve všech 29 analyzovaných agendách. Na základě zjištěných skutečností potom jednotlivá města přistupovala k určitým změnám a krokům ve svém akčním plánu. Tam podrobně popsala budoucí opatření, cestu k jejich dosažení a časový rámec pro tyto změny. Nutno dodat, že některá města neotálela a ke změnám přistupovala, již v průběhu projektu. Během celého trvání projektu docházelo mezi účastníky k výměně názorů, zkušeností, námětů a odborným diskuzím. Všechny návrhy a připomínky během diskuzí sloužily jako námět na dobrou praxi a byly inspirací pro další města při provádění změn.

Po více jak ročním úsilí byly výsledky všech 48 zapojených měst prezentovány na první **Národní konferenci kvality ve veřejné správě**, která se uskutečnila v roce 2004 v Ostravě. Během konference promluvílo 24 řečníků, z toho 9 zahraničních a celkem se konference zúčastnilo 220 osob z veřejné správy. Konference se nezaměřovala pouze na výstup českého projektu, ale byly zde prezentovány i zkušenosti a výsledky jiných zemí, kde byl benchmarking realizován např. z Kanady, Velké Británie nebo Rakouska. Celkově lze konferenci označit jako velice úspěšnou i díky tomu, že výsledky projektu Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu vedly k tomu, že většina měst chtěla dále pokračovat ve sběru dat a porovnávání ukazatelů a z tohoto důvodu byla vytvořena Benchmarkingová iniciativa v roce 2005. Na závěr nutno podotknout, že celý projekt byl svým rozsahem ojedinělým, jak v České republice, tak v Evropě a díky němu se podařilo zvýšit kvalitu služeb v oblasti agend rozšířené působnosti (Široký a kol., 2006).

### 3.1.3 Benchmarkingová iniciativa 2005

**Benchmarkingová iniciativa 2005** (dále jen BI 2005) je ve své podstatě dobrovolné a neformální sdružení obcí s rozšířenou působností. Vznikla díky velkému ohlasu a zájmů účastníků v předchozím projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí 3. typu. Cílem iniciativy je i nadále zvyšovat efektivitu a kvalitu veřejných služeb a zprostředkovat výměnu dobré praxe. Je založena na dobrovolné účasti měst a obcí, které navzájem mezi sebou spolupracují a také tvoří společnou metodiku dat a ukazatelů pro vzájemné porovnávání v mnoha oblastech výkonu přenesené a samostatné působnosti. Organizační a technické fungování zajišťuje VCVS ČR, které zajišťuje také odborný dohled nad iniciativou. Základní koncept a pravidla fungování BI 2005 schválili zástupci měst na Řídícím výboru. Podmínkou členství v BI 2005 pro stávající i nové členy je dodržování zásad etického kodexu a úhrada ročního poplatku, který se pohybuje kolem částky 30 000 Kč za rok (Široký a kol., 2006; Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, online).

V době vzniku BI 2005 bylo jejími členy 40 obcí s rozšířenou působností, které se zúčastnily již projektu Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu. Dalších 9 měst se nově připojilo, aniž by měly jakékoliv zkušenosti s benchmarkingem. Celkem se do BI 2005 zapojilo 49 měst z celé ČR a byly stejně jako u předcházejícího projektu rozděleny do 5 pracovních skupin podle počtu obyvatel ve správním obvodu. Kromě toho zde nově vznikla **Pracovní skupina Finance** (dále jen PS F), která se zaměřovala především na finanční stránku benchmarkingu a jejím dalším zájmem bylo vytvořit metodiku výpočtu nákladů na výkon státní správy. Aktivita PS F byly financovány v rámci projektu Benchmarking nákladů na výkon v oblasti státní správy v přenesené působnosti obcí s rozšířenou působností z Programu na vědu a výzkum financovaném Ministerstvem vnitra ČR.

Nově přijatá města a všech 14 členů PS F byli před zahájením prací proškoleni a byl sestaven také tým iniciativy, ve kterém pracovala manažerka projektu, zástupci jednotlivých pracovních skupin a analytik, který zpracovával data. Pracovní skupiny se scházely průběžně během roku a měly zajistit, aby vše probíhalo bez komplikací. Na schůzkách se nejprve ověřila a aktualizovala definice dat a ukazatelů z 29 agend, jejichž metodika byla připravena z předcházejícího projektu. Nově byla zařazena další vstupní data, poměrové ukazatele a metodika sběru dat včetně jejich zdrojů pro dalších 27 agendy. V oblastech agend převládaly ty, které byly zaměřené na finance a pomocné práce a které jsou

nezbytné pro zajištění bezproblémového fungování úřadu. Agendy lze rozdělit do několika oblastí, které lze vidět níže (Široký a kol., 2006).

Přehled agend BI 2005 je následující:

- **Souhrnné informace:** počet obyvatel správního obvodu obce, počty zaměstnanců, míra nezaměstnanosti atd.
- **Občansko- správní agendy** – evidence obyvatel, matrika, občanské průkazy a cestovní doklady.
- **Personalistika** – řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, omluvená absence, mzdové účetnictví a personalistika.
- **Dopravně správní agendy** – registry řidičů a vozidel, zkušební komisaři, dopravní přestupky, silniční správní úřad atd.
- **Jiné specializované agendy** – územní plánování, památková péče, stavební úřad, živnostenský úřad, sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí, přestupky proti §46 – §50 Přestupkového zákona.
- **Životní prostředí** – ochrana ovzduší, rybářství, ochrana přírody a krajiny atd.
- **Financování měst a obcí** – povolování provozování výherních hracích přístrojů, místní poplatky, výdaje na výkon státní správy, základní a mateřské školy, kulturu, sport, sociální oblast atd.
- **Školství** – státní správa a samospráva ve školství.
- **Provoz úřadu** – informatika, úklid, náklady na opravu a udržování budov, telefony atd., (Kolektiv autorů, 2007, s. 90 - 91).

Jelikož počet analyzovaných agend stoupl na 56, nebylo by už v lidských silách jednotlivých pracovníků skupin, aby všechna data zpracovávali ručně prostřednictvím excelu, a proto byla vytvořena internetová stránka Benchmarkingové iniciativy 2005. Tu lze pomyslně rozdělit na dvě části: veřejnou a neveřejnou. Veřejná část je zpřístupněna všem, kteří se chtějí dozvědět něco o benchmarkingu a realizovaných projektech v ČR. Informace v této části jsou především obecnějšího charakteru. Neveřejná část stránky je určena pouze členům BI 2005 a dostanou se do ní po zadání svého jména a hesla. Zde se nachází všechna data, která města nashromáždila za celou dobu vzniku BI 2005. Tajemníci zapojených měst se mohou porovnávat s obcemi v agendách a ukazatelích dle vlastního výběru a ve zvoleném období. Dále si mohou zvolit formát výstupu. Zde jsou také umístěny aktuální novinky v dění BI 2005, pozvánky na různá setkání či diskuze, kontakty na pracovníky skupin, publikace

ke stažení atd. Samozřejmě bylo nezbytné, aby bylo vše dobře zabezpečené a aby celá internetová stránka byla plně funkční. V současné době webová stránka BI 2005 stále existuje na adrese: [www.benchmarking.vcvscr.cz](http://www.benchmarking.vcvscr.cz). Výsledky BI 2005 jsou pravidelně prezentovány na konferencích věnovaných kvalitě ve veřejné správě v tuzemsku, ale i zahraničí např. v roce 2006 měla možnost BI 2005 reprezentovat Českou republiku na 4. konferenci evropských zemí ve finském městě Tampere (Široký a kol., 2006; Benchmarkingová iniciativa, online).

BI 2005 se od svého založení neustále mění a vyvíjí. Zejména pokud jde o počet svých členů. Některá města totiž v průběhu roku z BI 2005 odchází a jiná přichází. Podle toho se také mění počet pracovních skupin, sledovaných agend nebo výše poplatku za členství. Například v roce 2007 bylo členy BI 2005 celkem 85 obcí a městských částí. Města měla možnost se porovnat v 53 agendách, bylo sledováno více než 700 dat. Výše maximálního poplatku za členství pro jedno město byla vyčíslena na 36 045 Kč. V minulém roce BI 2005 sdružovalo 71 obcí s rozšířenou působností a bylo ustanoveno 6 pracovních skupin. Data se shromažďovala a porovnávala v 56 agendách samostatné i přenesené působnosti. V současné době databáze obsahuje za období 9 let existence BI 2005 asi 0,5 miliónů údajů (Široký a kol., 2006; Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, online).

### **3.2 Benchmarking na Slovensku**

Evropská unie usilovala prostřednictvím Lisabonské strategie od roku 2000 o to, aby se stala nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomikou světa. To mimo jiné znamenalo, že Evropská unie začala tlačit na své staré i nové členy, aby upustili od zažitých stereotypů a začaly více uplatňovat systematické porovnávání konkurenceschopnosti na různých úrovních. Jednou z metod, jak toho cíle dosáhnout, byl právě benchmarking (Demjanová, 2006).

Především veřejné správě pomohla k nastartování benchmarkingu na úřadech výrazně změna legislativy, která byla doprovázená decentralizací veřejné správy. Tento proces byl spojen s přenesení mnoha kompetencí ze státu na samosprávu obcí a regionů. Jak je výše zmíněné, vše bylo ještě umocněné vstupem Slovenska do Evropské unie, protože slovenská města a obce si v mnoha oblastech již konkurovaly a chtěly se rovněž porovnat i s ostatními městy a obcemi. Zároveň to byla dobrá příležitost vyzkoušet osvědčenou metodu v oblasti zvyšování kvality a efektivity práce.

Hlavní prioritou, proto bylo vytvořit pro slovenská města a obce takové podmínky, ve kterých budou moci snadno provádět benchmarking a porovnávat dopady svých rozhodnutí



ve vybraných oblastech. Přesto se předpokládalo, že volené orgány i výkonní pracovníci se budou na celém procesu zavedení benchmarkingu podílet a podporovat ho (Nižňaský a kol., 2009; Komunálne výskumné a poradenské centrum, online).

Důvody a motivace, proč slovenská města a obce zavádí benchmarking, jsou následující:

- dostání zodpovědnosti vůči občanům při naplňování volebního programu,
- zlepšení kvality a výkonnosti managementu měst a obcí,
- zvýšení konkurenceschopnosti měst,
- posílení důvěryhodnosti, která je nezbytným předpokladem pro získání finančních prostředků ze státního rozpočtu a fondů EU,
- využití možnosti porovnat se nebo spolupracovat s jinou organizací mimo veřejný sektor nebo veřejnoprávním subjektem atd., (Nižňaský a kol., 2009, s. 12).

Pomocnou rukou při zavádění benchmarkingu na slovenských úřadech může být internetový portál [municipalia.sk](http://municipalia.sk). Tato internetová stránka byla jedna z prvních, která se začala zabývat benchmarkingem na Slovensku. Funguje i v současnosti jako zprostředkovatel služby benchmarkingu pro města a obce na Slovensku. Po zaregistrování a zaplacení poplatku za užití, který činí 3,32 EUR za měsíc plus DPH, mohou města a obce využívat plných služeb portálu jako je měření výkonu poskytovaných služeb, porovnání výsledků a činností s jinými velkými obcemi nebo nalezení nejlepší praktických zkušeností. Mohou zde také nalézt mnoho informací o trvalém zkvalitňování veřejných služeb. Tato stránka funguje na dobrovolném zapojení obcí (Mindová, 2011).

### 3.2.1 Benchmarking městských úřadů

První ze dvou velkých benchmarkingových projektů na Slovensku začal v roce 2006 a skončil o rok později. Název projektu byl **Benchmarking městských úřadů**. Celkem se do projektu aktivně zapojilo dvanáct měst: Holíč, Kremnica, Pezinok, Šaľa, Piešťany, Spišská Nová Ves, Zvolen, Košice, Martin, Prešov, Trenčín a Trnava. Města byly rozděleny do tří pracovních týmů podle počtu obyvatel. Financování projektu zajišťovalo více partnerů: všechna zapojená města, Nadace otevřená společnost, M. E. S. A. 10, Bratislava a MIM, s. r. o. Žilina. Celý projekt byl řízený a na jeho průběh dohlížela zejména řídicí komise, která byla zároveň nejvyšším rozhodovacím a odvolacím orgánem. Hlavní projektový tým byl potom výkonným orgánem, který dohlížel na samotné řízení projektu a sjednával schůzky pracovním týmům složených z účastníků měst. Garantem celého projektu byl člen z Unie měst Slovenska, která představuje dobrovolné zájmové sdružení měst Slovenské republiky.

Důležitým krokem pro všechny zúčastněné bylo vybrat oblasti, které budou předmětem porovnávání. Hlavní projektový tým po vyslechnutí návrhů účastníků projektu nakonec vybral 19 oblastí, ve kterých se městské úřady porovnávaly. Šlo například o oblasti administrativy, majetku, sportu, kultury, sociálních věcí atd. Dále bylo potřeba vybrat a schválit ukazatele. V původním záměru projektu bylo navrženo 100 ukazatelů, ale požadavkem mnoha městských úřadů bylo pracovat až s 500 ukazateli. Nakonec byl navržen a odsouhlasen kompromis a konečný počet ukazatelů byl 228. Nutno podotknout, že jednotlivé ukazatele si schvalovala sama města a ukazatel byl schválen tehdy, když pro něho zvedlo ruku alespoň 6 měst, ale zároveň nebyla proti němu maximálně 3 města (Komunálne výskumné a poradenské centrum, online).

V projektu Benchmarking městských úřadů se rozlišovaly 3 druhy základních ukazatelů a podle Ďurčanové a Rafaje (2007) šlo o tyto:

- ukazatel výstupu, který je využíván pro hodnocení kvantity,
- ukazatel výsledku, který je využíván pro hodnocení kvality,
- ukazatel procesů, který slouží pro měření parametrů procesů.

Při sběru dat se dbalo na to, aby se účastníci projektu řídili všeobecným etickým kodexem např. Evropským kodexem benchmarkingu. Pro účely prezentace výsledku benchmarkingu byly navrhnuté tyto modely: individuální a skupinový. Individuální poskytoval údaje konkrétního města vůči ostatním městům a byl určen MěÚ. Naproti tomu skupinový poskytoval komplexní informace o hodnotách skupin měst a celého vzorku. Nebyl tedy umožněn přístup k údajům konkrétního města. Využívala ho Unie měst Slovenska a ostatní účastníci, kteří se na projektu podíleli. Samotný sběr byl pro mnoho měst časově náročný a byl ukončený v březnu 2007. Poté proběhlo vyhodnocení údajů.

Primární cíle projektu Benchmarking městských úřadů byly definovány následovně:

- na vybraném vzorku měst si ověřit skutečnost, že tato metoda obstojí ve slovenských podmínkách a že v této metodě bude moci být pokračováno i v budoucnu,
- umožnit přístup zúčastněným městům ke know-how,
- porovnat vybrané ukazatele zapojených městských úřadů.

Neméně důležitým cílem, bylo to, aby projekt umožnil objektivní porovnávání vybraných ukazatelů zúčastněných měst a rozpoznání oblastí, ve kterých je třeba, aby se městské úřady

zlepšily a dosáhly, tak srovnatelné efektivnosti a parametrů poskytovaných služeb ostatních městských úřadů. Prostřednictvím projektu Benchmarking městských úřadů mělo být dosaženo toho, aby byl vytvořen účinný systém, který bude působit na vylepšení efektivnosti a fungování městských samospráv (Ďurčanová, Rafaj, 2007).

Celkové zhodnocení pilotního projektu proběhlo dne 24. října 2007 v Bratislavě, kde byla uspořádána konference, na níž se zrekapitulovalo úsilí všech zapojených měst. Konference se zúčastnilo víc jak 60 hostů. Během konference se prezentovaly výsledky projektu včetně konkrétních ukázek zlepšení, kterých bylo dosaženo prostřednictvím benchmarkingu. Většina účastníků konstatovala, že práce na projektu byla náročná, ale přinesla mnoho nových poznatků. Také se ověřila skutečnost, že benchmarking může být aplikován ve veřejné správě Slovenské republiky. Většina přítomných se na konci konference shodla na tom, že je potřeba benchmarking uplatňovat na úřadech i nadále a vyjádřila, tak tím svoji podporu účastnit se podobného projektu i v budoucnu (Komunálne výskumné a poradenské centrum, online).

### **3.2.2 Benchmarking měst**

Pokračovat v projektu Benchamrking městských úřadů bylo zájmem zapojených měst i samotných řešitelů, a proto na tento projekt přímo navazoval další projekt s názvem **Benchmarking měst**. Řešitelé chtěli, aby se projekt rozšířil i na další slovenská města a aby neustále pokračoval proces srovnání v rámci místní samosprávy. Na tomto projektu se významnou měrou podílela Vysoká škola ekonomie a managementu veřejné správy v Bratislavě (dále jen VŠEMvs), která na podporu vědecko-výzkumné činnosti zřídila **Grantovou agenturu**. Ta se podílí na personální, materiální i finanční stránce všech projektů uskutečněných pod jejím jménem. Prostřednictvím této agentury je rovněž zprostředkována spolupráce za účelem modernizace veřejné správy. Spolupráce probíhá, jak s domácími, tak zahraničními vědeckými institucemi, vysokými školami a orgány veřejné správy. Jedním z partnerů je i Komunální výzkumné a poradenské centrum, n. o., Piešťany, se kterým je navázána spolupráce právě na projektu Benchmarking měst. Komunální výzkumné a poradenské centrum bylo založeno v roce 2007 a jeho cílem je poskytovat služby v oblasti poradenství, vzdělání, výzkumu, vědy, regionálního rozvoje a zaměstnanosti. Také se snaží navazovat spolupráci s městskými úřady a odborníky v dané oblasti. Své služby chce poskytovat všem s patřičnou kvalitou a rychlostí.

Primárním cílem projektu Benchmarkingu měst bylo porovnat vybraná města mezi sebou v rámci skupin a zjistit, které městské úřady mají podprůměrné, průměrné a nadprůměrné hodnoty výkonnosti v jednotlivých oblastech. Tento projekt měl fungovat jako systém průběžného hodnocení a porovnání se záměrem trvalého zlepšení kvality nabízených služeb. Zároveň městské úřady mezi sebou soutěžily o to, který úřad bude mít lepší výsledky, což je pozitivní jev, jelikož to poukazuje na skutečnost, že benchmarking vede ke chtěnému zlepšování se.

Sekundárním cílem projektu bylo pomoci městským úřadům s účelností, hospodárností a efektivitou fungování. Také umožnit změny a zlepšit kvalitu řízení, správy a rozvoje měst. Benchmarking se tak měl stát plnohodnotnou metodou na mnoha úřadech a doplňkem k ratingu finančních ukazatelů města. Rovněž se benchmarking měl stát respektovanou metodou na Slovensku stejně tak dobře, jak je tomu v zahraničí a to nejen ve veřejné správě, ale i soukromém sektoru.

Na pokračování projektu se v letech 2008 - 2009 podílelo celkem 22 měst. Všechna města byla rozdělena do 4 pracovních skupin podle počtu obyvatel viz Tab. 3.1. Jelikož jsou do projektu zapojena také velká města, tak tento projekt reprezentuje více jak 1 milión obyvatelstva Slovenské republiky. Obecně by se dalo říci, že většina měst je ekonomicky vyspělých, s rostoucími celkovými příjmy, ale i dluhy (Nižňanský a kol., 2009).

Tab. 3.1 Rozdělení slovenských měst do skupin podle počtu obyvatel v letech 2008 - 2009

Počet obyvatel	Města
do 10 000	Bojnice, Gelnica, Kremnica
10 001 - 20 000	Bytča, Holíč, Kežmarok, Levoča, Nová Dubnica
20 0001 - 50 000	Komárno, Partizánske, Pezinok, Piešťany, Spišská Nová Ves, Šaľa, Zvolen
nad 50 000	Košice, Martin, Nitra, Prešov, Trenčín, Trnava, Žilina

Zdroj: NIŽŇANSKÝ, V. a kol. *Benchmarking slovenských miest 2004 – 2008*. (2009, s. 14). Vlastní úprava.

Projekt Benchmarking měst byl určen pro tyto uživatele:

- management veřejné správy, včetně jednotlivých městských úřadů,
- poslance městských zastupitelů,
- zákazníky městských úřadů – občany a právnické osoby,
- státní správu,
- ostatní benchmarkingové skupiny (MESA10, online).

Speciálně pro potřeby pilotního projektu Benchmarking městských úřadů byl vytvořen internetový portál dostupný na adrese: [www.projektbmu.sk](http://www.projektbmu.sk). Po skončení pilotního projektu byl tento portál zpřístupněn městům zapojených do projektu Benchmarkingu měst a jeho řešitelům. Tento internetový portál umožňuje, aby měly města k dispozici všechny údaje, hodnoty ukazatelů a grafy s možností uložení do svého počítače. Dále zde města najdou informace o správě webu, diskuze, aktuální informace a návody. Tvůrcům této internetové databáze šlo zejména o to, aby vše bylo přehledné a dostupné na jednom místě. Údaje, které poskytují města, nejsou samozřejmě veřejnosti dostupná. Každý městský úřad dostal od řešitelů své uživatelské jméno a heslo, které ho opravňuje vstoupit do této internetové databáze.

Celý projekt byl rozdělen na tři etapy. Setkání účastníků se opíralo především o brainstorming, tudíž se na setkáních zaznamenávaly nápady a podněty od jednotlivých zástupců městských úřadů. Postup a metodika při výběru ukazatelů se používaly více méně stejné jako v pilotním projektu. I když počet sledovaných ukazatelů se změnil. V průběhu dubna 2008 řešitelé totiž došli k názoru, že je potřeba počet ukazatelů a oblastí snížit. Vedla je k tomu skutečnost, že některé ukazatele se ukázaly jako nepotřebné. Z toho důvodu bylo zrušeno víc jak 40 ukazatelů. Za období 2004 až 2009 se sledovaly data u 158 ukazatelů v 15 oblastech (Nižňanský a kol., 2009).

Tab. 3.2 Seznam sledovaných oblastí projektu

Oblast	Počet ukazatelů
Administrativa	9
Bezpečnost	18
Doprava	8
Investice	5
Kontrola	7
Kultura	8
Odpadové hospodářství	15
Sociální věci	12
Stavební pořádek	9
Veřejná zeleň	6
Veřejné finance	25
Veřejné osvětlení	4
Školství	21
Sport	5
Životní prostředí	6
Celkem	158

Zdroj: NIŽŇANSKÝ, V. a kol. *Benchmarking slovenských miest 2004 – 2008*. (2009, s. 16 - 17). Vlastní úprava.

Neznamenalo to ale, že by se tímto rozhodnutím snížila kvalita výstupu. I přes tyto změny lze považovat tento vysoký počet ukazatelů za dostačující pro porovnání měst mezi sebou. Co se týče oblastí, tak 15 oblastí lze také považovat pro účely tohoto projektu jako přiměřené číslo. Všechny vybrané ukazatele lze najít v již zmiňované internetové databázi. Každá analyzovaná oblast měla své definované ukazatele, které se lišily počtem připadajících na jednu oblast. Každý ukazatel měl rovněž stanovené svoje jedinečné atributy např. svůj název, jednoznačný kód, procesní doménu, vzorec a způsob výpočtu, popis čitatele a jmenovatele nebo oblast, do které patří.

V každé oblasti byly slovně zhodnoceny zjištěné skutečnosti u každého ukazatele zvlášť a poté následovalo celkové zhodnocení oblasti. Celkově bylo možné zpozorovat v průběhu roku 2004 až 2009 určité trendy vývoje u jednotlivých ukazatelů. Tyto trendy byly rozříděny do čtyř skupin: trvalý růst, trvalý pokles, celkový růst a celkový pokles. Jak upozorňují řešitelé, je velice těžké určit, zda trvalý a celkový růst či pokles, je pozitivní nebo negativní jev. Je to především věc subjektivního názoru a reálným poznáním povahy věci. Například trvalý růst provozních nákladů na jednoho žáka základní umělecké školy lze chápat jako negativní jev, ovšem jen v případě, že by bylo dosaženo optimálního stavu těchto nákladů. Z hlediska zvyšování kvality služby, lze však trvalý růst považovat za pozitivní, zvlášť když se neopomíjí modernizační dluh a mzdově poddimenzované školství. Na tomto příkladu je jasné, že se řešitel musí nad číslem zamyslet a dát si ho do patřičných souvislostí.

Řešitelé projektu rovněž upozorňují na velké rozdíly v hodnotách ukazatelů jednotlivých oblastí řízení a správy měst. Přičítají to tomu, že hodně informací bude nejspíše nekorektních, z čehož vyplývá, že v brzké době následovala jejich oprava. Na druhou stranu některé rozdíly mohou být způsobeny různým přístupem měst k zabezpečování jednotlivých oblastí. Lze tedy konstatovat, že tento projekt určitě nedosáhl ideálního stavu a nesplnil všechny cíle, a proto se řešitelé shodli na tom, že je nevyhnutelné, aby projekt pokračoval i v budoucnu, což se i stalo. V současné době je projekt stále aktivní, jen se mění počet zúčastněných měst, oblastí a ukazatelů (Nižňanský a kol., 2009).

V roce 2008 a 2009 proběhla druhá a třetí konference zabývající se výstupy projektu Benchmarkingu měst v Piešťanech, kde proběhlo klasického zhodnocení projektu a prezentování výsledku. Konference se zúčastnili zástupci zúčastněných měst, odborníci, ale také zástupci ze třech vysokých škol (Komunálne výskumné a poradenské centrum, online).

### 3.3 Shrnutí

Na základě uvedených informací lze konstatovat, že většina benchmarkingových projektů v České republice je realizováno pod vedením Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, které dohlíží na uplatňování a dalšího rozvíjení benchmarkingu ve veřejné správě. První benchmarkingový projekt v České republice probíhal v letech 2000 – 2002 a jmenoval se Cena a výkon. Jelikož se pilotní projekt setkal s velkým ohlasem účastníků, tak v roce 2003 vznikl další projekt Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu, který souvisel se zrušením okresních úřadů. Většina analyzovaných oblastí souvisela s nově přenesenými kompetencemi státní správy na obce, ale například agendy řízení lidských zdrojů a vzdělání zaměstnanců patřily do samostatné působnosti obcí. Po analýze dat bylo přikročeno k poslední části projektu, ve které musela města zahrnout výsledky projektu do svých akčních plánů a vypracovat návrhy na zlepšení. Výsledky projektu byly rovněž prezentovány na první české Národní konferenci kvality ve veřejné správě v Ostravě.

Největším projektem je bezesporu Benchmarkingová iniciativa 2005, co do počtu zúčastněných měst. I když se počet měst BI 2005 v průběhu let mění, tak v současné době má kolem 70 členů. Za účast v BI 2005 je od měst vybírán poplatek, který je stanoven pro každý rok v jiné výši, většinou se jedná o částku kolem 30 000 Kč za rok. V současné době už není striktně dodržováno pravidlo, aby města byla rozdělena do skupin podle počtu obyvatel ve správním obvodu, i když zpočátku tomu, tak skutečně bylo. Města se mohou porovnávat v 56 agendách přenesené i samostatné působnosti. Všechna sesbíraná a vyhodnocená data jsou uložena v internetové databázi v neveřejné části, ke které mají přístup pouze členové BI 2005. Výsledky projektu BI 2005 jsou rovněž prezentovány v rámci různých konferencí zabývajících se kvalitou ve veřejné správě a to nejen v České republice, ale i zahraničí.

Na Slovensku byl prvním projektem Benchmarking městských úřadů, který začal v roce 2006. Tohoto projektu se zúčastnilo 12 měst, které byly rozděleny podle počtu obyvatel do třech pracovních týmů. Bylo vybráno celkem 19 oblastí, které jsou v přenesené i samostatné působnosti měst a obcí, ve kterých se města porovnávala. Primárním cílem projektu bylo ověření si skutečnosti, zda metoda benchmarkingu ob stojí v podmínkách slovenských samospráv. Po skončení projektu se ukázalo, že je důležité v projektu pokračovat i v budoucnu. Proto o rok později navázal na tento projekt další.

Projekt Benchmarking měst navázal na práci a úsilí pracovních skupin pilotního projektu, na kterém se v letech 2008 – 2009 podílelo celkem 22 měst. Počet analyzovaných

oblastí celkem bylo 15 a ukazatelů 158, takže došlo k jejich snížení oproti pilotnímu projektu. Všechny potřebné údaje pro provedení analýzy byly uloženy v internetové databázi, do které měly přístup zástupci měst, kteří se podíleli na projektu. Tato databáze byla vytvořena již pro účely projektu Benchmarking městských úřadů, ale jelikož ten byl rok po svém zahájení ukončen, tak byla databáze zpřístupněna i dalším městům. Výsledky byly rovněž prezentovány na konferencích.

Při přibližném porovnání benchmarkingových projektů mezi Českou a Slovenskou republikou lze najít určité shody i rozdíly. Česká republika první benchmarkingový projekt realizovala již v roce 2000, zatímco na Slovensku byl první uskutečněn až v roce 2006. Tento časový rozdíl vznikl patrně kvůli počátečním obavám slovenských samospráv ze zavedení benchmarkingu. Dále lze konstatovat, že Česká republika dokázala realizovat daleko víc benchmarkingových projektů v oblasti veřejné správy než Slovensko. Také počet zapojených měst se výrazně liší, a pokud se opomenou pilotní projekty v obou zemích, tak v České republice se do benchmarkingových projektů zapojuje výrazně více měst oproti Slovensku. Oblasti porovnání se liší svým počtem, ale jinak lze říci, že obě země se porovnávají v oblastech samostatné i přenesené působnosti. Zejména se porovnávají v oblastech kultury, sportu, školství, informatiky, odpadového hospodářství, životního prostředí a dopravy. Počet ukazatelů závisí a mění se s počtem analyzovaných oblastí, ale v této věci lze rovněž konstatovat, že obě země použily dostatečné množství ukazatelů pro své projekty. Co se týče poplatku za členství a účast na projektu, tak ho platí jen města z BI 2005. Na Slovensku žádný poplatek zaznamenán nebyl v rámci projektů Benchmarking městských úřadů a Benchmarking měst.

Většinu benchmarkingových projektů technicky zabezpečuje v České republice VCVS ČR a na Slovensku se snaží tuto úlohu plnit Komunální výzkumné a poradenské centrum ve spolupráci s VŠEMvs, případně i jinými partnery. Také jak v České, tak i Slovenské republice se uskutečnily konference v oblasti kvality ve veřejné správě, kde byly prezentovány výsledky benchmarkingových projektů a které byly mimo jiné i velice úspěšné. Společným znakem benchmarkingových projektů v obou zemích jsou speciálně vytvořené stránky pro účely ukládání dat. V České republice byla vytvořena tato stránka pro potřeby BI 2005 a na Slovensku pro účely pilotního projektu v roce 2006. Obě internetové stránky obsahují přístupnou část, kde jsou zobrazeny všeobecné informace o projektech, ale i nepřístupnou část, ke které mají přístup jen členové projektu. V současné době jsou obě internetové stránky stále funkční, i když neaktualizované, alespoň co se týče veřejně přístupné části.



## **4 Hodnocení možností a přínosů benchmarkingu pro územní samosprávu**

Ve čtvrté kapitole bude územní samospráva hodnocena ze dvou pohledů. Ten první bude založen na primárním výzkumu, který je obsahem podkapitoly 4. 1. Druhým pohledem bude syntéza již publikovaných prací na téma benchmarking v oblasti územní samosprávy České i Slovenské republiky. Tato syntéza je zpracována v podkapitole 4. 2. Oba pohledy povedou k tomu, aby byla vytvořena SWOT analýza na konci této kapitoly.

### **4.1 Dotazníkové šetření**

V rámci primárního výzkumu byli osloveni prostřednictvím dotazníkového šetření vybraní čeští a slovenští respondenti. Pomocí otázek dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jaký postoj jednotlivá města mají k benchmarkingu, jak ho vnímají z pohledu přínosů i negativ, jestli by ho doporučily i jiným úřadům atd. U těch měst, které benchmarking ještě nikdy neuplatňovaly, se zjišťovalo, jestli by byly ochotné se zúčastnit benchmarkingového projektu v budoucnu.

#### **4.1.1 Metodika dotazníkového šetření**

Na konci února 2014 bylo osloveno 25 statutárních měst České republiky (viz Příloha č. 3). Statutární město podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, je takové město, které je samostatně spravováno zastupitelstvem města, radou města, primátorem, magistrátem a zvláštními orgány města. Území statutárního města se může členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy. Na Slovensku bylo za stejným účelem a podmínek osloveno 13 největších měst podle počtu obyvatel z různých krajů (viz Příloha č. 4). Ve smyslu zákona č. 369/1990 Sb. o obecním zřízení je město správní i samosprávný celek Slovenské republiky, sdružující osoby, které mají na jeho území trvalý pobyt. Obec může být vyhlášena za město, pokud splní stanovená kritéria dle zákona o obecním zřízení např. je hospodářským, administrativním a kulturním centrem, zabezpečuje služby i pro obyvatele okolních obcí, má nejméně 5000 obyvatel atd.

Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím e-mailu. Nešlo však o klasické představení dotazníkového šetření v úvodu e-mailu s přílohou dotazníku ve wordu nebo jiném podobném souboru, který by si museli respondenti stáhnout do svého počítače, vyplnit a znovu poslat. Jelikož v současné době již existují webové stránky, které nabízí vytvoření jakéhokoliv dotazníku online, bylo využito právě této služby. E-mail tedy neobsahoval

přílohu, ale odkaz na stránku, kde se dotazník spustil bez jakéhokoliv problému. K tomuto účelu dobře posloužila internetová služba, kterou nabízí společnost Survio s. r. o. na webové stránce survio.com. Výhodou online dotazníku je bezesporu úspora času respondentů.

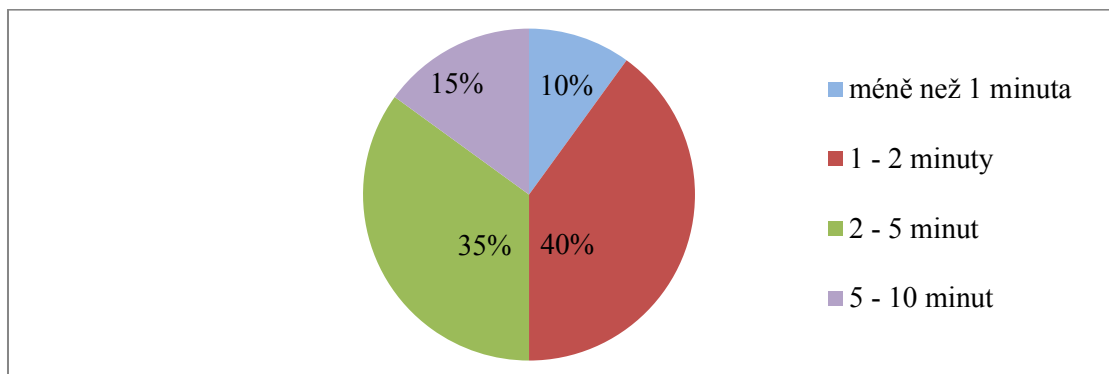
Přednostně bylo dotazníkové šetření určeno tajemníkům magistrátů České republiky a přednostům městských úřadů na Slovensku. Všechny otázky byly uzavřené a respondenti měli vždy na výběr nejméně ze dvou připravených možností. U každé otázky mohla být označena pouze jedna odpověď tedy ta, se kterou se respondent nejvíce ztotožňoval. První tři otázky byly povinné a každý respondent na ně musel bezpodmínečně odpovědět, jinak nemohl být dotazník odeslán a uložen na serveru. Zbytek otázek v dotazníku byly nepovinné, a tudíž na ně respondent nemusel, ale mohl odpovědět. Na vyplnění dotazníku měli respondenti celých sedm dní, ve kterých ho mohli kdykoliv vyplnit. Opakovaná žádost o vyplnění online dotazníku byla zaslána po vypršení této lhůty pouze těm respondentům, kteří se v první etapě dotazníkového šetření nezúčastnili. Časová lhůta byla ponechána i ve druhé etapě rozesílání a činila opět sedm dní.

Návratnost dotazníků za Českou republiku byla vysoká a činila 72%. Z 25 oslovených statutárních měst reagovalo na dotazníkové šetření 18. Šest statutárních měst (Hradec Králové, Most, Olomouc, Opava, Prostějov a Přerov) se dotazníkové průzkumu nezúčastnilo ani po zaslání opětovné žádosti o vyplnění online dotazníku. Důvod není znám. Jedno statutární město a to konkrétně Ústí nad Labem se dotazníkového šetření nezúčastnilo a jako důvod byl uveden ten, že se v dohledné době magistrát nechystá zúčastnit žádného benchmarkingového projektu. Nicméně odpovědi na některé otázky, které poskytl magistrát e-mailem, budou v dotazníkovém šetření zohledněny.

Návratnost dotazníků odeslaných na městské úřady a magistrát na Slovensku je oproti České republice podstatně horší. Celkově na dotazník odpověděly pouze 4 města (Banská Bystrica, Prievidza, Trenčín a Zvolen) z celkových 13. Na dotazník tudíž reagovalo jen 31% respondentů, což není dost vzhledem k počtu oslovených měst. I když návratnost dotazníků je nízká a výsledky nejsou úplně relevantní, tak budou okrajově zmíněny.

Dotazník, jak pro české, tak slovenské respondenty lze najít v Příloze č. 1 a Příloze č. 2. Celý dotazník obsahoval celkem 12 otázek. Struktura dotazníku je koncipována tak, aby otázky a odpovědi byly jednoznačně formulovány a respondent pochopil, co je předmětem otázky a vybral k ní vhodnou odpověď podle svého uvážení. Na Obr. 4.1 lze vidět, kolik času čeští respondenti věnovali vyplňování dotazníku.

Obr. 4.1 Čas strávený českých respondentů nad online dotazníkem



Zdroj: Výsledky provedeného průzkumu. Vlastní zpracování.

#### 4.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

##### Otázka č. 1 – Vyberte prosím město, ve kterém se nachází Vás magistrát/úřad

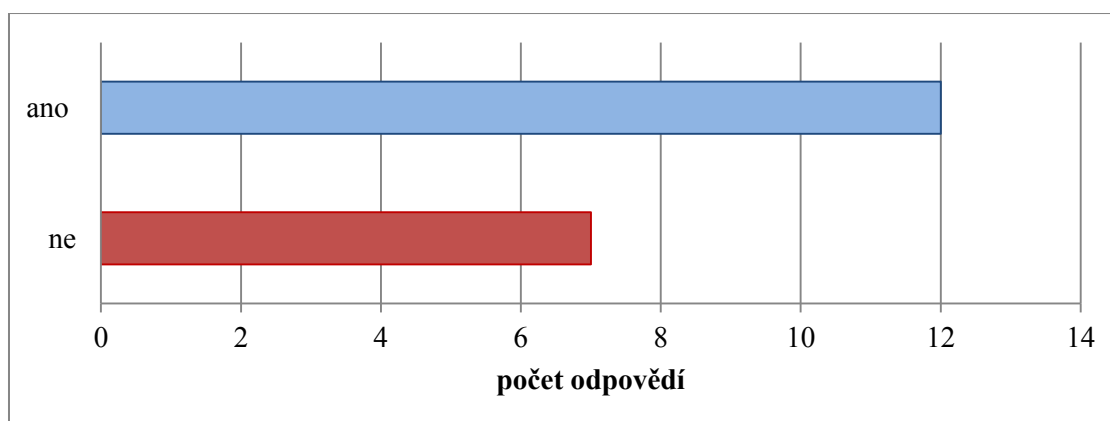
U této otázky byl českému respondentovi nabídnut výčet všech 25 statutárních měst a on si musel vybrat město, kde se jeho magistrát nachází. Slovenští respondenti měli samozřejmě na výběr ze svých 13 měst a měli určit, ve kterém z nich se jejich úřad/magistrát nachází. Města byla vždy seřazena v abecedním pořadí, aby respondent u této otázky zbytečně dlouho neztrácel čas při hledání svého města. Tato otázka byla rovněž pro všechny respondenty povinná, a tudíž na ni odpovědělo všech 18 respondentů za českou stranu a 4 respondenti za slovenskou stranu. Na první pohled je patrné, že tato otázka nesouvisí přímo s benchmarkingem, ale má pouze informativní charakter. Kdyby tato otázka nebyla v dotazníku vůbec zařazena, stalo by se, že by byl dotazník zcela anonymní. U sběru odpovědí by se zaznamenal pouze čas, kdy byl celý dotazník na serveru uložen. Z tohoto důvodu by nebylo možné rozpoznat, kteří respondenti dotazník vyplnili a kteří ne. To by se ukázalo jako hlavní problém při druhé etapě odesílaných opakovaných žádostí o vyplnění dotazníku. Museli by být totiž znovu osloveni všichni respondenti bez ohledu na to, zda dotazník vyplnili či ne.

##### Otázka č. 2 – Existuje nějaká osoba, která je pověřena zvyšováním kvality na Vašem magistrátu/úřadu? (např. manažer/ka kvality)

Druhá otázka byla rovněž povinná pro všechny respondenty, a proto byla zodpovězena všemi 18 českými a 4 slovenskými respondenty. Respondenti měli na výběr pouze ze dvou odpovědí: ano nebo ne. Z výsledků je jasné, že 12 českých respondentů odpovědělo kladně a 6 záporně. Jelikož je brána do úvahy ještě odpověď magistrátu Ústí nad Labem, které se sice

dotazníkového šetření přímo nezúčastnilo, ale poskytlo odpovědi na některé otázky e-mailem, jsou výsledky následující: 12 respondentů se vyjádřilo kladně a 7 záporně. Slovenští respondenti odpověděli na tuto otázku následovně: 2 respondenti odpověděli kladně a 2 záporně. Nutno podotknout, že mnoho magistrátů/úřadů nemá ve své organizační struktuře obsazenou pracovní pozici manažer/ka kvality. Pokud to mu, tak je, jde spíše o výjimky. Většina osob, které se zabývají zvyšováním kvality na magistrátu/úřadu pracuje na pozici interní auditor, vedoucí odboru finančního oddělení, vedoucí odboru projektového řízení nebo jiné podobné pozici.

Obr. 4.2 Odpovědi českých respondentů na otázku č. 2. dotazníkového šetření



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření. Vlastní zpracování.

### **Otázka č. 3 – Je nebo byl Váš magistrát/úřad zapojen do benchmarkingového projektu?**

Tato otázka byla poslední povinnou otázkou a byla znovu zodpovězena všemi zúčastněnými 18 českými a 4 slovenskými respondenty. Na tuto otázku bylo možné stejně jako u předešlé odpovědět pouze ano nebo ne. 14 českých respondentů odpovědělo kladně a 4 záporně. Jelikož je znovu brána na zřetel odpověď města Ústí nad Labem, výsledky jsou následující: 15 respondentů se zúčastnilo někdy nějakého benchmarkingového projektu a 4 respondenti nikoliv. Všichni 4 slovenští respondenti shodně potvrdili, že se nejméně jednoho projektu zúčastnili.

### **Otázka č. 4 – Jestliže jste odpověděli u 3. otázky záporně, tak uvažujete, že byste se v budoucnu zapojili do benchmarkingového projektu?**

Čtvrtá otázka navazuje na předešlou otázku a není již pro respondenty povinná, poněvadž na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří u třetí otázky označili jako svou konečnou odpověď ne. U těchto měst se zjišťovalo, zda by se v budoucnu zapojili

aktivně do nějakého benchmarkingové projektu, pokud by se jim naskytla příležitost. U této otázky bylo na výběr z těchto možností: určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne a rozhodně ne. Na tuto otázku odpovědělo celkem 5 českých respondentů, přičemž na 3. otázku odpověděli ne 4 respondenti. Proto jedna odpověď a to konkrétně od města Jihlavy byla vyřazena. V předcházející otázce totiž uvedli, že se zúčastnili benchmarkingového projektu a tato otázka byla primárně určena těm městům, které se nikdy žádného benchmarkingového projektu nezúčastnili. Svoji odpověď do dotazníku zanesli buď omylem a to tak, že si přečetli špatně otázku nebo chtěli odpovědět na druhou část otázky, která se týkala budoucího zapojení do benchmarkingového projektu a na tu chtěli odpovědět. Aby nedošlo ke zkreslení informací, tak byla jejich odpověď vynechána. Na tuto otázku respondenti odpověděli následovně: 2 respondenti uvedli odpověď na tuto otázku spíše ano a 2 respondenti rozhodně ne. U slovenských respondentů nebyla na tuto otázku zaznamenána žádná odpověď, neboť u 3. otázky uvedli všichni bez výjimky, že se zúčastnili benchmarkingového projektu.

**Otázka č. 5 – Jestli jste odpověděli u 3. otázky kladně, tak prosím upřesněte, jak často provádíte benchmarking na magistrátu/úřadu?**

Pátá otázka rovněž nebyla povinná, ale dobrovolná. Měla opět spojitost se 3. otázkou a měli na ni odpovědět ti respondenti, kteří odpověděli kladně a tím potvrdili skutečnost, že se v minulosti zapojili či v současnosti zapojují do benchmarkingového projektu. Na tuto otázku odpovědělo 14 českých respondentů a 4 slovenští respondenti. Mohli volit mezi variantami pravidelně, průběžně a občas. Za Českou republiku 10 respondentů uvedlo, že benchmarking provádí na magistrátu pravidelně, 2 respondenti označili odpověď průběžně a 2 respondenti uvedli, že benchmarking je prováděn na magistrátu občas. Respondenti odpovídající na Slovensku označili u této otázky tyto odpovědi: 3 respondenti odpověděli pravidelně a 1 respondent občas.

**Otázka č. 6 – Co bylo podnětem proto, že jste se rozhodli realizovat benchmarking na Vašem magistrátu/úřadu?**

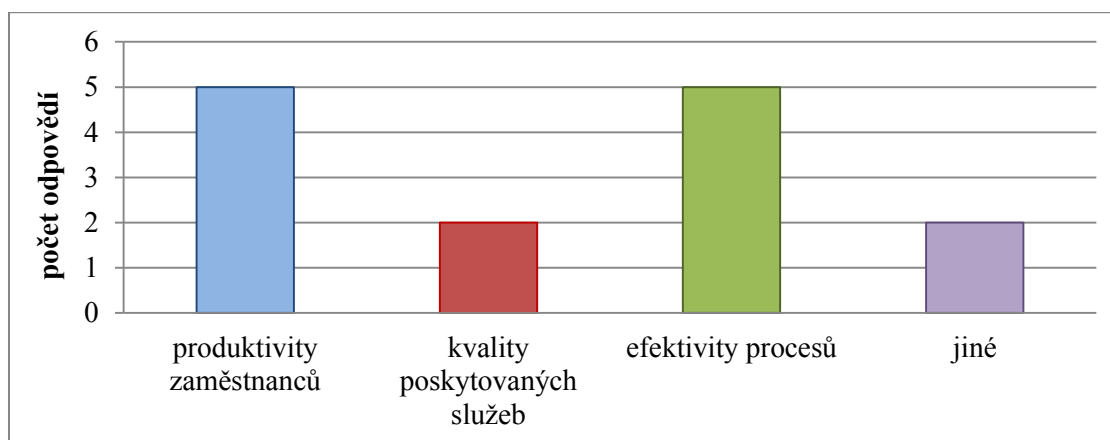
Tato otázka je nepovinná z toho důvodu, že připouští možnost, že některé magistráty nemají s benchmarkingem žádné zkušenosti, a proto by bylo nelogické, aby na tuto otázku odpovídali. U této otázky měli respondenti na výběr ze čtyř odpovědí: na základě zkušeností partnerů z jiných měst, možnost čerpání financí z rozpočtových zdrojů EU a ČR, možnosti projektu BI 2005 a jiné. Na tuto otázku odpovědělo 14 českých respondentů, kteří označili své

odpovědi takto: 3 respondenti uvedli, že se rozhodli realizovat benchmarking na magistrátu na základě zkušeností partnerů z jiných měst, 2 respondenti uvedli možnost čerpání financí z rozpočtových zdrojů EU a ČR a 9 respondentů uvedlo jako odpověď možnosti projektu BI 2005. Slovenští respondenti měli upravenou třetí odpověď s ohledem na jejich vlastní uskutečněné projekty na Slovensku a tato odpověď zněla: možnosti projektu, které nabízel projekt Benchmarking městských úřadů nebo Benchmarking měst. Slovenští respondenti se vyslovili k této otázce takto: 2 respondenti označili třetí odpověď a 2 respondenti označili čtvrtou odpověď.

#### **Otázka č. 7 – Přinesl benchmarking Vašemu magistrátu/úřadu zjištění, které vedlo ke zlepšení**

Sedmá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění konkrétního přínosu benchmarkingu pro magistrát/úřad. Respondenti měli zvolit tu odpověď, o které si myslí, že v ní došlo k nejviditelnějšímu pokroku prostřednictvím benchmarkingu. Přínos benchmarkingu na jejich magistrátu/úřadu mohl vést ke zlepšení: produktivity zaměstnanců, kvality poskytovaných služeb, efektivity procesů nebo jiné. Někteří respondenti mohli mít oprávněný pocit, že přínosů benchmarkingu pro magistrát/úřad mohlo být hned několik a ne jen jeden. Nicméně respondenti mohli označit jen jednu odpověď a z tohoto předpokladu se při vyhodnocování výsledku bude vycházet i nadále. Na tuto otázku odpovědělo 14 českých respondentů a to přesně tak, jak zachycuje Obr. 4. 3. Všichni 4 slovenští respondenti odpověděli na tuto otázku stejně a to tak, že zatrhli třetí odpověď.

Obr. 4.3 Odpovědi českých respondentů na otázku č. 7



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření. Vlastní zpracování.

### Otázka č. 8 – Hlavní nevýhodou benchmarkingu podle Vás je

Osmá otázka se zaměřila na negativa, které sebou aplikování benchmarkingu přináší spolu s přínosy. Tato otázka se snažila identifikovat nejčastější nevýhody benchmarkingu, se kterými se může magistrát/úřad setkat při jeho zavádění i samotném průběhu. Respondenti u této otázky volili mezi těmito typy odpovědí: časová náročnost, nízká zainteresovanost managementu, neochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností a jiné. Tuto otázku zodpovědělo 14 českých respondentů a jejich odpovědi jsou zaznamenané v Tab. 4. 1. Čtyři slovenští respondenti odpověděli takto: 1 respondent uvedl, že hlavní nevýhodou benchmarkingu je časová náročnost a administrativa, 2 respondenti shodně uvedli, že hlavní nevýhodu jejich úřad vidí v neochotě zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností a 1 respondent označil odpověď jiné.

Tab. 4. 1 Odpovědi českých respondentů na otázku č. 8

Variety odpovědí	Respondenti
časová náročnost a administrativa	5
nízká zainteresovanost managementu	4
neochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností	1
jiné	4

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření. Vlastní zpracování.

### Otázka č. 9 – Benchmarking realizuje v oblasti

Tato otázka se ptá na to, v jaké oblasti byl nebo je realizován benchmarking na magistrátu/úřadu, jestli v samostatné, přenesené nebo v obou působnostech (samostatné i přenesené), což jsou varianty odpovědí mezi, kterými mohli respondenti volit. Na tuto otázku odpovědělo 14 českých respondentů a ti uvedli, že v samostatné působnosti nerealizují benchmarking na svém magistrátu vůbec, 3 respondenti provádí benchmarking pouze v přenesené působnosti a 11 respondentů v obou působnostech. Čtyři slovenští respondenti znovu shodně uvedli, že benchmarking realizují v samostatné i přenesené působnosti.

### Otázka č. 10 – Měli jste někdy obavu ze zneužití dat při srovnání s jinými partnery?

Protože data, která poskytovaly magistráty v rámci benchmarkingových projektů, mohli být důvěrné nebo citlivé povahy, tak se tato otázka přímo nabízí. I když výměna dat mezi městy by se měla řídit etickým kodexem, který by měl podobným obavám zamezit, a vše by se mělo

obejít bez potíží, tak názor respondentů v této problematice byl předmětem zájmu dotazníkového průzkumu. U této otázky si mohli respondenti vybrat ze dvou odpovědí: ano nebo ne. Z celkových 14 odpovídajících českých respondentů označili ano za svou odpověď jen 2 respondenti, zbylých 12 respondentů označilo odpověď ne. Ze 4 slovenských respondentů ani jeden z nich neuvedl, že by bál zneužití dat, tedy označili všichni odpověď ne.

Obr. 4. 4 Odpovědi českých respondentů na otázku č. 10



Zdroj: Výsledky dotazníkového průzkumu. Vlastní zpracování.

#### Otázka č. 11 – Naplnil benchmarking Vaše očekávání v přínosech

Jedenáctá otázka se zabývá tím, jestli se reálně vyplnily pozitivní představy o benchmarkingu, které měli respondenti. U této otázky si mohli respondenti vybrat z velké škály odpovědí: určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne a rozhodně ne. Na tuto otázku odpovědělo 14 českých respondentů. Jako svou odpověď určitě ano označilo 6 respondentů. Zbylých 8 respondentů označilo jako svou odpověď spíše ano. U odpovědí nevím, spíše ne a rozhodně ne, nebyla zaznamenána žádná odpověď. Slovenští respondenti reagovali na otázku následovně: 3 respondenti uvedli jako svou odpověď spíše ano a 1 respondent uvedl odpověď nevím.

#### Otázka č. 12 – Doporučili byste benchmarking i jiným úřadům, které ho ještě nezavedly?

Tato otázka vychází ze zkušeností měst s benchmarkingem a porovnání toho, co jim dal a co vzal, popřípadě zohlednění i jiných faktorů týkajících se benchmarkingu a vede tedy respondenty k zamyšlení, jestli by ho doporučili jako vhodnou metodu zvyšující kvalitu ve veřejné správě úřadům či nikoliv. Na výběr měli respondenti ze dvou možností: ano a ne. Všech 14 českých respondentů uvedlo shodně, že by doporučili benchmarking i jiným úřadům



a označilo odpověď ano. Obdobná situace byla i u všech 4 slovenských respondentů, kteří také shodně označili odpověď ano. V této otázce nastala, tak u českých i slovenských respondentů v jedné odpovědi 100% shoda. Toto zjištění potvrzuje, že benchmarking oprávněně patří mezi metody, které pomáhají zvyšovat kvalitu ve veřejné správě.

#### **4.1.3 Závěry z provedeného dotazníkového šetření**

Nejčastější odpovědi českých i slovenských respondentů na otázky č. 2 – 12 dotazníkového šetření jsou uvedeny v Příloze č. 5 a v Příloze č. 6. Otázka č. 1 nebyla do nejčastějších odpovědí zahrnuta, protože má pouze rozlišovací charakter, který je vysvětlen v podkapitole 4. 1. 2. Při porovnání nejčastějších odpovědí českých i slovenských respondentů lze dojít k závěru, že většina odpovědí je shodná. Liší se jen v otázce č. 8, ve které slovenští respondenti uvedli, že hlavní nevýhodou benchmarkingu je na jejich úradech neochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností, zatímco čeští respondenti uvedli, že tuto nevýhodu vidí v časové a administrativní náročnosti benchmarkingového projektu. Shodu v odpovědích u oslovených měst České a Slovenské republiky lze vidět především v tom, že ve většině případů se města zapojují do benchmarkingových projektů, také benchmarking uplatňují pravidelně v přenesené i samostatné působnosti, vidí konkrétní přínosy ve zlepšení produktivity zaměstnanců, ale i efektivitě procesů. Města se zúčastnila benchmarkingových projektů především z toho důvodu, že viděla, jaké možnosti tyto projekty nabízí. Zejména atraktivní je softwarová databáze pro členy BI 2005 a podobnou databázi mohou využívat i slovenská města v rámci projektu Benchmarking měst. Také lze říci, že města ve většině případů nemají strach ze zneužití dat v rámci jejich porovnání s ostatními městy. Dále čeští a slovenští respondenti uvedli, že by 100% doporučili benchmarking i ostatním úřadům.

#### **4.2 Syntéza publikovaných výsledků v oblasti územní samosprávy**

Benchmarkingem ve veřejné správě se zabývali v České republice v rámci projektů Cena a výkon a Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu Honus a Široký. Honus byl odborným vedoucím pilotního projektu Cena a výkon a Široký byl vedoucím skupiny D v projektu Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu.

Projekt Cena a výkon byl vyhodnocen jako úspěšný zejména z toho důvodu, že se podařilo navázat spolupráci mezi městy v oblasti komunálního odpadu. Bylo tedy možné porovnat konkrétní postupy v této oblasti a zlepšovat se v ní na základě vypracovaných doporučení. Zejména bylo přínosné si ověřit na tomto projektu skutečnost,

že je možné aplikovat benchmarking i v českém prostředí. Navíc města získala nové informace, podněty a zkušenosti, se kterými mohla dále pracovat. Na druhou stranu projekt účastníkům i řešitelům vzal určitý čas, úsilí a náklady. Nepodařily se ani rozpoznat všechny příčiny rozdílů v hodnotách ukazatelů mezi jednotlivými městy a zodpovědět všechny otázky, naopak se vynořily další, na které je třeba hledat odpovědi (Široký a kol., 2006).

Ne jinak tomu nebylo i v následujícím projektu Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu, který byl navíc v mnoha ohledech ještě úspěšnější než pilotní. V tomto projektu se mohla zúčastněná města porovnat již v několika oblastech. Přesto nejatraktivnější byl projekt BI 2005, protože byl obohacen o softwarovou aplikaci. Široký a Honus se tedy zajímali o to, jak je tento projekt hodnocen tajemníky zapojených měst. Z jejich reakcí vyplynulo, že jim benchmarking více dal, než vzal. Dal jim především několik možností např. srovnat se s úřady přibližně stejné velikosti, srovnat úřední postupy a úkony, porovnat kvantitu i kvalitu úkonů, prohloubit si znalosti vybraných odborů, na které při běžném chodu úřadu není čas, přijmout vhodná opatření, navázat kontakty, porovnat se s ostatními za stejné časové období, převzít dobré nápady od ostatních měst, přístup do softwarové databáze, využít výsledky projektu pro provedení změn nebo hodnocení pracovníků úřadů, ověřit si, zda dělají věci správně či špatně, odhalit slabé místa úřadů atd. Naopak nevýhody projektu BI 2005 spatřovali v tom, že benchmarking je časově náročná metoda a nepatří ani k rychlým metodám. Výsledky hodnot ukazatelů nestačí jen porovnat mezi sebou, ale hlavně je pochopit. Navíc specifika každého úřadu nemusí umožnit, aby data byla zcela relevantní a při zpracování velkého množství dat se mohou vyskytovat v hodnotách ukazatelů chyby (Kolektiv autorů, 2005).

V roce 2012 dělala Vrabková vlastní průzkum, ve kterém oslovila 68 členů BI 2005 prostřednictvím dotazníkového šetření. Návratnost dotazníku byla 41 %. Z jejího průzkumu vyplynulo, že 68% respondentů jednoznačně uvádí, že benchmarking je vhodnou metodou pro zvyšování kvality a výkonnosti úřadů. Dále většina respondentů uvádí, že pozitivní na benchmarkingu je především zjištění, že pomáhá při rozhodování managementu úřadu a při změnách provedených na základě benchmarkingových výsledků zejména v produktivitě pracovníků. Za nejčastější překážky spojené s benchmarkingem v praxi většina respondentů uvedla, že se potýká s nedostatečnou nebo žádnou podporou ze strany politického vedení města, s neochotou středního managementu a zaměstnanců při získávání a zadávání dat do databáze BI 2005, nízkou angažovaností vedoucích odborů při využívání výsledků srovnání v praxi a s finanční a časovou náročností projektu BI 2005 (Vrabková, 2012).

Na Slovensku se benchmarkingem ve veřejné správě zabývala především Meričková, která toto téma zpracovávala již v několika svých publikovaných výzkumech. Jeden takový výzkum uskutečnila spolu se svými kolegy Markétou Fantovou - Šumpíkovou a Pavlem Rouskem v roce 2009. Cílem výzkumu bylo zjistit, jestli samosprávy na Slovensku uplatňují benchmarking na úřadech reálně nebo jen formálně. Pro zajištění větší objektivity a také pro porovnání celé situace v této oblasti se zaměřili také v rámci svého výzkumu na Českou republiku. Jejich výběrovým souborem bylo 89 slovenských a 535 českých municipalit. V tomto výběrovém souboru byly zkoumány postoje místních samospráv k poskytování vybraných místních veřejných a pomocných služeb. Pro výzkum bylo podstatné zjistit míru jejich souhlasu s několika tvrzeními.

Z odpovědí, které Meričková spolu s kolegy obdržela, bylo zjištěno, že většina samospráv souhlasí, s jejich tvrzeními. Meričková spolu s kolegy ovšem nevěřila, že všechna tvrzení, které většina samospráv odsouhlasila, jsou pravdivá, a proto se rozhodli některá z nich ověřit pomocí statistických údajů. Tímto způsobem například bylo zjištěno, že většina samospráv uvedla, že na obecním úřadě se nevyskytuje korupce, což je v rozporu s tím, co bylo zjištěno při bližším zkoumání číselných údajů za roky 2001, 2005, 2006 a 2008 Meričkovou, Fantovou - Šumpíkovou a Rouskem. Podle jejich zjištění nemůže být vůbec řeč o tom, že české, ale i slovenské samosprávy vybíraly svého externího dodavatele při zabezpečování svých služeb na základě tradičního výběrového řízení. Nevýhodně uzavřené smlouvy bez výběrového řízení poškozují přitom veřejný sektor. Může vzniknout dokonce i finanční ztráta. Tato skutečnost je znepokojující, protože je evidentní, že na úřadech dochází k porušení transparentnosti a vyskytuje se zde problém korupce.

V rámci výzkumu bylo rovněž zjištěno, že kontrahování místních veřejných služeb v podmínkách České i Slovenské republiky narůstá. Jinými slovy samosprávy se snaží spolupracovat se soukromým sektorem při zabezpečování místních veřejných služeb. Přičemž k těmto závěrům dospěla Meričková spolu s kolegy na základě číselných údajů, které měla k dispozici za roky 2001, 2005, 2006 a 2008.

Rozhodnutí o tom, jestli samosprávy mají přejít z interního zabezpečování služeb na externí (kontrahování), není vždy jednoduché, protože musí zvážit, zda se jim to vyplatí. Musí porovnat výhody a nevýhody mezi interní a externí formou z více hledisek, především z pohledu nákladové efektivnosti a kvality služeb. V tomto směru by měl být využíván benchmarking, což většina samospráv potvrzuje. Lze tak usuzovat z jejich souhlasného postoje k tvrzení, že obecní úřad pravidelně porovnává kvalitu zabezpečování místních

veřejných služeb s jinými obcemi. S tvrzením, že obecní úřad pravidelně porovnává náklady na zabezpečení místních veřejných služeb s náklady, které mají jiné obce, souhlasí především slovenské samosprávy.

Kontrahování by mělo být tedy levnější metodou s vyšší kvalitou poskytovaných služeb než při interní formě zabezpečení. O tom, ale jestli kontrahování je výhodnější a lepší než zabezpečování služeb interní formou, rozhodnou až číselné údaje za rok 2001, 2005, 2006 a 2008. Při bližším zkoumání číselných údajů za výše uvedené roky, Meričková a její kolegové došli k názoru, že kontrahování vybraných místních veřejných služeb (např. údržba veřejného osvětlení, údržba místních komunikací nebo hřbitovní služby) se stalo z pohledu výdajů místního rozpočtu v porovnání s internalizací méně výhodné. Vyšší efektivnost kontrahování služeb tedy nebude tou pravou motivací, proč se samosprávy rozhodují pro tuto metodu. Vyšší cena by tedy mohla být akceptovatelná jen při výrazně vyšší kvalitě kontrahovaných služeb. Teoreticky by kvalita služeb měla být vyšší, když samosprávy souhlasně potvrzují, že obec poskytuje obyvatelům kvalitní veřejné služby, obec je orientovaná na potřeby svých občanů nebo zaměstnanci obce dělají, co nejvíc pro zvýšení kvality místních veřejných služeb. Navíc samosprávy už potvrdily, že využívají metody benchmarkingu.

Meričková spolu se svými kolegy Markétou Fantovou - Šumpíkovou a Pavlem Rouskem se zajímali o to, jestli se skutečně snaží obce zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb s ohledem na potřeby svých občanů a volí tu správnou metodu v tomto ohledu. Teoreticky, ale i prakticky by tedy měla být kvalita kontrahovaných služeb vyšší než kvalita služeb při jejich internalizaci za předpokladu, že samosprávy doopravdy dělají performance benchmarkingu. Když Meričková a její kolegové porovnali kvalitu mezi externí a interní formou zabezpečení služeb na základě spokojenosti občanů ve vybraných obcích za roky 2005 a 2008 došli k názoru, že není možné jednoznačně vyvodit z číselných údajů, že kvalita kontrahovaných služeb je vyšší než při interním zabezpečení. Meričková a její kolegové tedy nechápou, proč se samosprávy rozhodnou pro horší variantu, když skutečně dělají benchmarking efektivnosti a kvality při různých formách zabezpečení služeb. Problém vidí ve využití metody benchmarkingu v managementu místních veřejných služeb. Samosprávy sice tvrdí, že uplatňují benchmarking při svém rozhodování, ale kdyby tomu skutečně tak bylo, tak by se v žádném případě nemohly rozhodnout pro kontrahování služeb, když ví, že je spojené s vyšší nákladovou náročností a vyšší kvalitou při takovémto způsobu zabezpečování služeb není zaručena. Jejich jednání je tedy, poněkud nelogické a nabízí se dvě vysvětlení,

proč tak konají. Prvním vysvětlení je nesystémovost v rozhodování a nepochopení pravé podstaty outsourcingu a druhým vysvětlením je netransparentnost při výběru externího dodavatele služeb.

Dále většina slovenských samospráv souhlasně potvrzuje, že realizují performance benchmarking efektivnosti a kvality zabezpečování pomocných služeb (např. uklízení, stravování zaměstnanců nebo bezpečnostní služby) různými formami na svých úřadech. Na základě porovnání interních a externích forem vybraných pomocných služeb z hlediska efektivnosti a kvality na vybraných úřadech místní samosprávy za rok 2008 lze soudit, že kontrahování služeb je kromě správy a údržby budov levnější a kvalita je přibližně stejná, jako při zabezpečení interní formou. V tomto případě by měly samosprávy upřednostňovat kontrahování před internalizací. Ovšem ve skutečnosti, je tomu přesně naopak. I na tomto příkladu lze vidět, že používání benchmarkingu na úrovni místní samosprávy Slovenské republiky, je dosti omezené.

Na základě porovnání některých výsledků provedeného průzkumu s realitou, došli autoři k závěru, že benchmarking samosprávy dělají spíše formálně a že nechápou jeho podstatu, když dělají nelogická rozhodnutí. Podle nich je benchmarking jedna z nejlepších metod v oblasti zvyšování efektivnosti a kvality veřejně financovaných služeb, ale i podle nich existují reálné a objektivní překážky, které brání dalšímu rozvoji benchmarkingu na Slovensku i v České republice. Samosprávy se sice snaží uplatňovat benchmarking na úřadech a akceptují ho jako vhodnou metodu řízení kvality, ale více či méně s ním neumí pracovat. Dále je možné uvést, že slovenským samosprávám chybí zkušenosti s benchmarkingem a autoři už dopředu konstatovali, že při výzkumu vycházeli z předpokladu, že slovenské samosprávy uplatňují benchmarking v praxi velmi omezeně, což se v konečném důsledku i potvrdilo. Za hlavní bariéry byly označeny problémy se získáváním relevantních údajů, které vyplývají z finančních vztahů ve veřejném sektoru, nedostatečná transparentnost, upřednostňování zájmů soukromých před veřejnými, neochota managementu změnit své dosavadní postupy nebo nedostatek informací (Meričková, Fantová - Šumpíková, Rousek, 2009).

Další osoba, která se zabývá benchmakringem ve veřejné správě na Slovensku již několik let je Nižňanský, který je zároveň ředitelem Komunálního výzkumného a poradenského centra se sídlem v Piešťanech. Ten se zasloužil velkou měrou zejména o to, aby se pokračovalo na Slovensku v projektu Benchmarking měst a zapojovala se do něj i další města. V rámci projektu Benchmarking měst v letech 2004 – 2008 byla zpracována vědeckovýzkumná studie,

na jejíž tvorbě se spolu s ostatními řešiteli rovněž podílel. V rámci této studie bylo zjištěno, že se sice nepodařilo naplnit všechny cíle projektu, ale základního cíle bylo dosaženo už tím, že se zúčastněná města mohla porovnat v rámci jednotlivých oblastí a dosáhnout určitých výsledků. Velice kladně byla hodnocena uživateli také softwarové aplikace pro ukládání dat. Po vyhodnocení ukazatelů ve zkoumaných oblastech, se ale rovněž ukázalo, že existují velké rozdíly v dosahovaných hodnotách mezi jednotlivými městy. Tyto odlišnosti byly vysvětleny tím, že ne všechna data, která byla zadána do softwarové databáze pro vyhodnocení ukazatelů, byla korektní. Na druhou stranu tyto rozdíly dávají prostor pro hledání jiných efektivnějších způsobů zabezpečování veřejných služeb městy. Z těchto důvodů bylo proto v zájmu všech zúčastněných, aby se projekt nezastavil a pokračovalo se v něm i nadále a aby byl nápomocen při zabezpečování služeb pro obyvatelstvo měst. Zároveň by nejen Nižňanský, ale i ostatní řešitelé uvítali, kdyby se počet měst zapojených do projektu Benchmarking měst v následujících letech podstatně zvýšil (Nižňanský a kol., 2009).

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza vznikla na základě informací uvedených v podkapitolách 4.1 a 4.2.

Tab. 4.2 Interní hodnocení silných a slabých stránek českých a slovenských měst

	Silné stránky	Slabé stránky
<b>Města ČR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dobrovolné zapojení měst do projektů se snahou zlepšit chod úřadu;</li> <li>možnost srovnání kvantity i kvality úkonů;</li> <li>porovnání úkonů a úředních postupů za stejné časové období;</li> <li>v rámci benchmarkingových projektů jsou organizována různá setkání a semináře s odborníky na různé oblasti;</li> <li>širší prohloubení znalostí vybraných odborů, na které při běžném chodu úřadu není čas;</li> <li>výsledky z benchmarkingových projektů lze použít pro provedení změn např. reorganizaci úřadu/úseku;</li> <li>prostřednictvím benchmarkingu lze zlepšit produktivitu zaměstnanců úřadu i efektivitu procesů;</li> <li>pomocí benchmarkingu si mohou úřady ověřit, že dělají věci správně nebo špatně;</li> <li>odhalení slabých míst úřadu;</li> <li>možnost poskytnutí objektivního pohledu na práci jiných úřadů i zamyšlení se nad prací vlastní;</li> <li>v rámci BI 2005 členové mohou využívat softwarovou databázi, která v současné době obsahuje téměř půl miliónů údajů;</li> <li>nehrozí reálné zneužití dat při srovnání s jinými partnery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>časová náročnost a administrativa;</li> <li>ne vždy se zjistí příčiny rozdílů v hodnotách u všech ukazatelů;</li> <li>výsledky hodnot ukazatelů nestačí jen porovnat mezi sebou, ale pochopit je v širším kontextu;</li> <li>nízká angažovanost vedoucích odborů při využívání výsledků srovnání v praxi;</li> <li>neochota středního managementu a zaměstnanců sbírat a zadávat data do databáze BI 2005;</li> <li>za členství v BI 2005 se platí poplatek okolo 30 000 Kč ročně;</li> <li>při velkém zpracovávání údajů se mohou vyskytovat v hodnotách ukazatelů chyby, které vedou k jejich extrémním hodnotám;</li> <li>není zajištěna dostatečná transparentnost hospodaření úřadů;</li> <li>některé samosprávy benchmarking aplikují jen formálně a nepracují dále s výsledky, které zjistily v rámci porovnání, a tudíž dělají nelogická rozhodnutí, které škodí úřadu.</li> </ul>
<b>Města SK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dobrovolné zapojení měst do projektů se snahou zlepšit chod úřadu;</li> <li>porovnání úkonů a úředních postupů za stejné časové období;</li> <li>v rámci projektu byla zpracována obecná doporučení, která měla být vodítkem pro zlepšení hodnot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností;</li> <li>neochota managementu měnit své dosavadní postupy a přijmout nové;</li> <li>nedostatečná znalost a zkušenost vedoucích pracovníků v oblasti benchmarkingu při jeho</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ukazatelů;</li> <li>v rámci benchmarkingového projektu je možné vést odborné diskuze s ostatními městy a poradit se s odborníky na dané téma;</li> <li>prostřednictvím benchmarkingu je možné trvale zlepšovat kvalitu nabízených služeb;</li> <li>v rámci projektu Benchmarking měst mohou zúčastněná města využívat softwarovou databázi, která je zdarma;</li> <li>možnost využití výsledků pro provedení změn na úřadu;</li> <li>možnost prostřednictvím benchmarkingu zlepšit efektivitu procesů na úřadu;</li> <li>nehrozí reálné zneužití dat při srovnání s jinými partnery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zavádění na úřadu;</li> <li>poměrně málo měst se zapojuje do benchmarkingových projektů;</li> <li>některé samosprávy benchmarking aplikují jen formálně a nepracují dále s výsledky, které zjistily v rámci porovnání, a tudíž dělají nelogická rozhodnutí, které škodí úřadu;</li> <li>není zajištěna dostatečná transparentnost hospodaření úřadů;</li> <li>předsudky a obavy ze zavádění nové metody na úřadu.</li> </ul>
--	--	---

Zdroj: Výsledky primárního výzkumu a sekundárních publikovaných výzkumů z ČR a SR. Vlastní zpracování.

Tab. 4.3 Externí vlivy působící na možnosti příležitostí a ohrožení českých a slovenských měst

	<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<b>Města ČR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>navázání nových kontaktů a spolupráce s ostatními městy;</li> <li>možnost čerpání dotací z EU v rámci benchmarkingových projektů;</li> <li>možnost využívat výsledky benchmarkingových projektů při strategickém řízení, sestavování rozpočtu města nebo hodnocení pracovníků úřadu;</li> <li>možnost zdokonalení softwarové databáze BI 2005, zejména při porovnání měst v oblasti samostatné působnosti;</li> <li>možností snížení nebo zcela zrušení poplatku za členství BI 2005;</li> <li>možnost srovnání měst i s jinými zeměmi v rámci mezinárodního benchmarkingu;</li> <li>změna legislativy podle, které bude benchmarking pro instituce veřejné správy povinný;</li> <li>tlak občanů na zvýšení kvality veřejných služeb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nesprávný výběr partnerů pro srovnání;</li> <li>hromadné odcházení měst z BI 2005 a nemožnost tak objektivního srovnání měst v dalších letech;</li> <li>krátká nebo jednorázová spolupráce měst v rámci benchmarkingových projektů způsobená nedostatečným zájmem o benchmarking;</li> <li>upřednostňování zájmů soukromých před veřejnými;</li> <li>nedostatečná podpora ze strany politického vedení města.</li> </ul>
<b>Města SK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>navázání nových kontaktů a spolupráce s ostatními městy;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>upřednostňování zájmů soukromých před veřejnými;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost čerpání dotací z EU v rámci benchmarkingového projektu;</li> <li>• možnost využívat výsledky benchmarkingových projektů v rámci řízení, správy a rozvoje měst;</li> <li>• možnost srovnání měst i s jinými zeměmi v rámci mezinárodního benchmarkingu;</li> <li>• změna legislativy podle, které bude benchmarking pro instituce veřejné správy povinný;</li> <li>• tlak občanů na zvýšení kvality veřejných služeb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problémy se získáváním relevantních údajů, které vyplývají z finančních vztahů ve veřejném sektoru;</li> <li>• nereálná očekávání ohledně benchmarkingových výsledků;</li> <li>• samosprávy mají zkreslené představy o realizaci a průběhu benchmarkingu, což se odráží na nepřesném interpretování výsledků;</li> <li>• politický odpor.</li> </ul>
--	--	---

Zdroj: Výsledky primárního výzkumu a sekundárních publikovaných výzkumů z ČR a SR. Vlastní zpracování.

## 5 Závěr

V posledních letech se benchmarking ve větší míře prosazuje také ve veřejné správě, protože i zde sílí tlak na změnu, zlepšování činností a zvyšování výkonnosti. Veřejné služby mají v každodenním životě mnoha lidí nezastupitelnou roli, a proto je důležité, aby byly kvalitní, efektivní a dostupné. Z tohoto důvodu veřejný sektor hledá moderní a účinné nástroje, aby tyto atributy veřejné služby zajistil a to i navzdory omezeným finančním prostředkům. Jedním z nástrojů, který má veřejný sektor k dispozici je i benchmarking. Jeho zavedení i průběh sice stojí určitý čas i finanční prostředky, ale na druhou stranu může benchmarking být přínosem pro chod úřadu i celého města. Aby ale benchmarking přinesl reálné výsledky, je důležité, aby byl prováděn správně a měl dostatečnou podporu u vedení úřadů i od jejich zaměstnanců. Samotný proces benchmarkingu by měl být vždy řízený a odpovědnost za něj by měly mít konkrétní osoby. Dosažené výsledky v benchmarkingu by se měly odrazit v uskutečněných změnách na úřadech tak, aby byly vidět.

Cílem diplomové práce bylo na základě primárních a sekundárních poznatků vymezit možnosti a přínosy benchmarkingu pro územní samosprávu na úrovni českých a slovenských měst. K dosažení stanoveného cíle byla stanovena hypotéza, která zněla: *„V podmínkách jak českých, tak slovenských měst je benchmarking považován za standardní metodu zvyšování kvality a výkonnosti činnosti“*. Hypotéza byla verifikována zejména ve 4 kapitole diplomové práce, která obsahovala mé vlastní dotazníkové šetření týkající se benchmarkingu v podmínkách vybraných českých a slovenských měst, ale také syntézu již publikovaných výsledků v oblasti územní české i slovenské samosprávy. V neposlední řadě byla provedena SWOT analýza, která je analýzou informací uvedených ve 4. kapitole. Na základě všech těchto informací lze potvrdit stanovenou hypotézu. Na druhou stranu je potřeba uvést, že stále existují reálné překážky a obavy, které brání dalšímu rozvoji benchmarkingu v České i Slovenské republice. Na straně České republiky jde zejména o časovou a administrativní náročnost spojenou s benchmarkingovými projekty, ale také finanční náročnost spojenou zejména s projektem BI 2005. Dále si města stěžují na nedostatečnou podporu ze strany politického vedení města, nízkou angažovanost vedoucích odborů při využívání výsledků srovnání v praxi nebo pracnost při sběru a zadávání výsledků do databáze. Slovenská republika se potýká s politickým odporem, neochotou zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností, s malým zájmem měst o účast na benchmarkingových projektech nebo s problémy se získáváním relevantních údajů. Díky provedenému průzkumu se rovněž ukázalo, že se slovenské i české místní samosprávy se potýkají s korupcí. Dále se ukázalo,

že samosprávy při zabezpečování svých služeb více či méně nerozumí tomu, co benchmarking přesně obnáší a když dosáhnou nějakých výsledků, tak s nimi neumí dále pracovat, což se projevuje zejména tím, že nedělají vždy správná a rozumná rozhodnutí.

Závěrem lze říci, že benchmarkingové projekty, jak v České, tak Slovenské republice jsou hodnoceny kladně a to i za předpokladu se nepodaří naplnit všechny jejich stanovené cíle. I když důvody, proč se úřady zapojují do benchmarkingových projektů jsou různé od snahy zmapovat potřeby občanů, přes úsilí zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadu, až po vytváření nekorupčního a partnerského prostředí, tak ve všech případech hraje důležitou roli snaha měst zlepšovat se v tom, co dělají, která je navíc založena na jejich dobrovolném rozhodnutí. Většina měst, která se někdy zúčastnila nějakého benchmarkingového projektu, rozhodně svého rozhodnutí nelitovala. Benchmarking jim totiž dal nové informace, podněty i poznatky o tom, jak a co dělat lépe nebo jinak.

Podle autorky diplomové práce je benchmarking výborným pomocníkem v oblasti řízení kvality a měl by se určitě využívat i v dalších letech na úřadech. Benchmarkingové projekty jsou ojediněle právě v tom, že dokážou spojit mnoho měst z různých částí republiky, které by se za jiných okolností jen těžko domlouvaly na společné spolupráci. Dobrým příkladem je BI 2005, která spojovala v jednu dobu přes 90 měst z celé České republiky, a díky tomu bylo možné objektivně posoudit činnosti jednotlivých úřadů ve více jak 50 oblastech. Na druhou stranu mnoho měst považuje za největší nevýhodu benchmarkingu jeho časovou náročnost, pracnost a administrativu. V této souvislosti by bylo možné pouvažovat nad tím, zda by nebylo ku prospěchu věci snížit počet porovnávaných oblastí a zaměřit se jen na ty hlavní, které stejně nejvíce zajímají tajemníky měst. Mohly by se například vyřadit oblasti jako je úklid, informatika, omluvená absence nebo rybářství. Tím by se určitě snížila časová doba strávená nad sbíráním, zadáváním i vyhodnocováním dat. Dále města musí platit roční příspěvek za členství v BI 2005 ve výši okolo 30 000 Kč. Tato skutečnost může odradit některá města od vstupu do projektu. Podle autorky diplomové práce by se příspěvek úplně rušit neměl, ale bylo by dobré, kdyby města platila tento příspěvek na základě nějakých kritérií. Například příspěvek by se mohl snížit po určité době členství v BI 2005 nebo by příspěvek mohl být odstupňován podle počtu obyvatel měst ve správním obvodu. Bylo by to jistě spravedlivější a ohleduplnější k menším městům.

Co se týče slovenských měst, tak pro zvýšení účasti měst v benchmarkingových projektech by bylo dobré více prezentovat dosažené výsledky v oblasti benchmarkingu a to nejen v rámci konferencí, ale i odborných seminářů nebo přednášek tak, aby ostatní města

projevila dostatečný zájem zúčastnit podobného projektu. Mohl by například vycházet i nějaký benchmarkingový online časopis v určitých intervalech, který by si mohla města zdarma stáhnout na stránkách komunálního výzkumného a poradenského centra. Časopis by mohl obsahovat základní popis projektu, výsledky, doporučení, přínosy, zkušenosti s projektem a zavádění změn na úřadech, komentáře a postřehy řešitelů i jednotlivých účastníků atd.

Většina slovenských měst se také potýká s nedostatečným zájmem a ochotou zaměstnanců úřadu pracovat na benchmarkingovém nebo jiném projektu. Tento problém souvisí také s nepochopením pravého smyslu benchmarkingu zaměstnanci, a proto mnoho nasbíraných dat je nerelevantních, což se projevuje značnými rozdíly v jednotlivých oblastech mezi městy. V této souvislosti možná vedení úřadu podceňuje komunikaci se zaměstnanci. Těm by měli na začátku celého benchmarkingového procesu objasnit podstatu benchmarkingu a zrovna tak jim vysvětlit jaké údaje budou v rámci projektu potřebovat a jak se s nimi bude dále pracovat. Neméně důležité také je, aby zaměstnanci byli průběžně informováni o výsledcích v jednotlivých oblastech a v neposlední řadě také o všech provedených změnách na úřadu.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

- [1] GOETSCH, L., David and Stanley, DAVIS. *Quality Management for Organizational Excellence*. New Jersey: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-13-287097-9.
- [2] KARLÖF, Bengt and Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Duality and Productivity*. New York: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 978-0-471-94180-4.
- [3] NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking mýty a skutečnosti*. Praha: Management Press, 2011. ISBN-978-80-7261-224-6.
- [4] ŠIROKÝ, J. a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. Vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006. 112 s. ISBN 80-239-7326-6.

### Články z odborných časopisů

- [5] DEMJANOVÁ, Lucia. Benchmarking ako cesta k zmene a inováciám na Slovensku. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006, roč. 2, č. 2 [cit. 2014-04-04]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/demjanova.pdf>
- [6] MINDOVÁ, Lenka. Inovatívne nástroje riadenia v praxi slovenských samospráv: programové rozpočtovanie a benchmarking. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue* [online]. 2011, roč. 14, č. 3 [cit. 2014-03-04]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL14NUM03PAP02.pdf>
- [7] VRABKOVÁ, Iveta. Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue* [online]. 2012, roč. 15, č. 1 [cit. 2014-03-04]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL15NUM01PAP04.pdf>

### Příspěvky ze sborníků a z konferencí

- [8] KOLEKTIV AUTORŮ. Benchmarking ve veřejné správě. *Sborník příspěvků 2. Národní konference kvality ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. s. 37 - 44. ISBN 80-239-6156-X.
- [9] MERIČKOVÁ, B., M. FANTOVÁ-ŠUMPÍKOVÁ a P. ROUSEK. Benchmarking na úrovni miestnej samosprávy – vybrané problémy. In: *Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Zborník štúdií z XIV. Mezinárodní odborné konference*. Praha: VŠE, 2009,

s. 1 – 15. ISBN 978-80-245-1513-7. [online]. Dostupné z: [http://kvf.vse.cz/wp-content/uploads/2010/06/1239726457\\_sb\\_merickovasumpikovarousek.pdf](http://kvf.vse.cz/wp-content/uploads/2010/06/1239726457_sb_merickovasumpikovarousek.pdf)

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

[10] BENCHMARKINGOVÁ INICIATIVA 2005. *Benchmarkingová iniciativa*. [online].

VCVS ČR – BI 2005 [14. 3. 2014]. Dostupné z:

[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=projekty&hl\\_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa&PHPSESSID=0619c984d48a3a4bb7071d5023be7416](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa&PHPSESSID=0619c984d48a3a4bb7071d5023be7416)

[11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2013*.

[online] ČSÚ [ 7. 3. 2014]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/\\$File/13011303.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/$File/13011303.pdf)

[12] ĎURČANOVÁ, Iveta a Peter RAFAJ. *Pilotní projekt benchmarking městských úradou*.

Závěrečná správa. 2007. 24 s. [online]. Dostupný z:

[http://www.komunal.eu/subory/Benchmarking\\_\\_\\_Zaverecna\\_sprava.pdf](http://www.komunal.eu/subory/Benchmarking___Zaverecna_sprava.pdf)

[13] KOLEKTIV AUTORŮ. *Dobrá praxe z benchmarkingu*. Praha: COM4, s. r. o., 2007. 101 s. ISBN 978-80-903960-3-6. [online]. Dostupný z:

[http://www.mepco.cz/vystup/Dobr%C3%A9%20praxe%20z%20benchmarkingu%20\(cel%C3%A1%20publikace%20bez%20p%C5%99%C3%ADloh\).pdf](http://www.mepco.cz/vystup/Dobr%C3%A9%20praxe%20z%20benchmarkingu%20(cel%C3%A1%20publikace%20bez%20p%C5%99%C3%ADloh).pdf)

[14] KOMUNÁLNÉ VÝSKUMNÉ A PORADENSKÉ CENTRUM. *Benchmarking miest SR*.

[online] KOMUNAL [15. 3. 2014]. Dostupné z:

[http://www.komunal.eu/index.php?action=module&id=mod\\_content&content\\_id=18&category\\_id=6](http://www.komunal.eu/index.php?action=module&id=mod_content&content_id=18&category_id=6)

[15] KOMUNÁLNÉ VÝSKUMNÉ A PORADENSKÉ CENTRUM. *Benchmarking miest-konfrencie*. [online] KOMUNAL [18. 3. 2014]. Dostupné z:

[http://www.komunal.eu/index.php?action=module&id=mod\\_content&category\\_id=6&page=1](http://www.komunal.eu/index.php?action=module&id=mod_content&category_id=6&page=1)

[16] KOMUNÁLNÉ VÝSKUMNÉ A PORADENSKÉ CENTRUM. *Výročná správa 2009*.

[online] KOMUNAL [30. 3. 2014]. Dostupné z:

[http://www.komunal.eu/subory/V\\_\\_\\_ro\\_\\_\\_n\\_\\_\\_spr\\_\\_\\_va\\_2009.pdf](http://www.komunal.eu/subory/V___ro___n___spr___va_2009.pdf)

[17] MESA 10. *Projekty - Benchmarking miest*. [online] MESA 10 [14. 3. 2014]. Dostupné z:

[http://www.mesa10.sk/index.php?action=module&id=mod\\_content&category\\_id=2&page=4](http://www.mesa10.sk/index.php?action=module&id=mod_content&category_id=2&page=4)

- [18] NIŽŇANSKÝ, V. a kol. *Benchmarking miest 2004-2008*. Vedeckovýskumná štúdia. 2009. 67 s. [online] Dostupný z:  
[http://www.komunal.eu/subory/benchmarking\\_miest\\_2004\\_2008.pdf](http://www.komunal.eu/subory/benchmarking_miest_2004_2008.pdf)
- [19] ŠTATISTICKÝ ÚŘAD SR. *Počet obyvateľov SR*. [online] ŠÚ SR[ 7. 3. 2014].  
Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32715>
- [20] VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR. *O nás*. [online]. VCVS ČR [15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/homepage/staticka?url=o-nas>
- [21] Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). Dostupný také z:  
[http://www.zakony.e-obec.cz/storage/1170281450\\_sb\\_zakon\\_o\\_obcich\\_128\\_2000sb.pdf](http://www.zakony.e-obec.cz/storage/1170281450_sb_zakon_o_obcich_128_2000sb.pdf)
- [22] Zákon SRN č. 369 zo 6. septembra 1990 o o obecnom zriadení. Dostupný také z:  
<http://www.visnove.sk/n/samosprava/zastupitelstvo/Zakon-369-90.pdf>

## Seznam zkratk

BI 2005	Benchmarkingová iniciativa 2005
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
MěÚ	městský úřad
n. o.	nezisková organizace
OMBI	The Ontario Municipal Benchmarking Initiative
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
PS F	pracovní skupina finance
SR	Slovenská republika
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
t	tuna
VCVS ČR	Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.
VŠEMvs	Vysoká škola ekonomie a managementu veřejné správy v Bratislavě



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014

  
.....  
Bc. Markéta Čepičková

## **Seznam příloh**

### **Příloha č. 1:**

Dotazník týkající se benchmarkingu v podmínkách vybraných českých měst

### **Příloha č. 2:**

Dotazník týkající se benchmarkingu v podmínkách vybraných slovenských měst

### **Příloha č. 3:**

Doplňující informace o českých městech oslovených v rámci dotazníkového šetření

### **Příloha č. 4:**

Doplňující informace o slovenských městech oslovených v rámci dotazníkového šetření

### **Příloha č. 5:**

Nejčastější odpovědi českých respondentů na otázky č. 2 – 12 dotazníkového šetření

### **Příloha č. 6:**

Nejčastější odpovědi slovenských respondentů na otázky č. 2 – 12 dotazníkového šetření

## **Příloha č. 1:**

### **Dotazník týkající se benchmarkingu v podmínkách vybraných českých měst**

Vážená paní tajemnice, pane tajemníku,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TUO a píšu diplomovou práci na téma Možnosti benchmarkingu ve veřejné správě. Cílem diplomové práce je zhodnotit uplatnění benchmarkingu v podmínkách českých a slovenských měst.

Z tohoto důvodu se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Tento dotazník je sestaven tak, aby Vám jeho vyplnění nezabralo víc než 5 minut Vašeho času. Otázek je celkem 12 a nejsou otevřené.

Byla bych Vám moc vděčná, kdybyste mi dotazník vyplnil(a), a to do 7 dnů od jeho zaslání. V případě, že byste měl(a) zájem se dozvědět o výsledcích dotazníku, tak Vám ráda výsledky zašlu po jejich vyhodnocení.

#### **1. Prosím vyberte město, ve kterém se nachází Váš magistrát:**

Brno	České Budějovice	Děčín	Frýdek Místek
Havířov	Hradec Králové	Chomutov	Jablonec nad Nisou
Jihlava	Karlovy Vary	Karviná	Kladno
Liberec	Mladá Boleslav	Most	Olomouc
Opava	Ostrava	Pardubice	Plzeň
Prostějov	Přerov	Teplice	Ústí nad Labem
Zlín			

#### **2. Existuje nějaká osoba, která je pověřena zvyšováním kvality na Vašem magistrátu? (např. manžer/ka kvality)**

- a) ano
- b) ne

#### **3. Je nebo byl Váš magistrát zapojen do benchmarkingového projektu?**

- a) ano
- b) ne

#### **4. Jestli jste odpověděli u první otázky záporně, tak uvažujete, že byste se v budoucnu zapojili do benchmarkingového projektu?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne

e) rozhodně ne

**5. Pokud jste odpověděli kladně u první otázky, tak prosím upřesněte, jak často provádíte benchmarking na magistrátu?**

- a) pravidelně
- b) průběžně
- c) občas

**6. Co bylo podnětem proto, že jste se rozhodli realizovat benchmarking na Vašem magistrátu?**

- a) na základě zkušeností partnerů z jiných měst
- b) možnost čerpání financí z rozpočtových zdrojů EU a ČR
- c) možnosti projektu BI 2005
- d) jiné

**7. Přinesl benchmarking Vašemu úřadu zjištění, které vedlo ke zlepšení:**

- a) produktivity zaměstnanců
- b) kvality poskytovaných služeb
- c) efektivity procesů
- d) jiné

**8. Hlavní nevýhodou benchmarkingu podle Vás je:**

- a) časová náročnost a administrativa
- b) nízká zainteresovanost managementu
- c) neochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností
- d) jiné

**9. Benchmarking realizujete v oblasti:**

- a) samostatné působnosti
- b) přenesené působnosti
- c) v obou působnostech (přenesené i samostatné)

**10. Měli jste někdy obavu ze zneužití dat při srovnání s jinými partnery?**

- a) ano
- b) ne

**11. Naplnil benchmarking Vaše očekávání v přínosech?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

**12. Doporučili byste benchmarking i jiným úřadům, které ho ještě nezavedly?**

- a) ano
- b) ne

## **Příloha č. 2:**

### **Dotazník týkající se benchmarkingu v podmínkách vybraných slovenských měst**

Vážená paní přednostko, pane přednosto,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TUO a píšu diplomovou práci na téma Možnosti benchmarkingu ve veřejné správě. Cílem diplomové práce je zhodnotit uplatnění benchmarkingu v podmínkách českých a slovenských měst.

Z tohoto důvodu se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Tento dotazník je sestaven tak, aby Vám jeho vyplnění nezabralo víc než 5 minut Vašeho času. Otázek je celkem 12 a nejsou otevřené.

Byla bych Vám moc vděčná, kdybyste mi dotazník vyplnil(a), a to do 7 dnů od jeho zaslání. V případě, že byste měl(a) zájem se dozvědět o výsledcích dotazníku, tak Vám ráda výsledky zašlu po jejich vyhodnocení.

#### **1. Prosím vyberte město, ve kterém se nachází Váš úřad/magistrát:**

Bánská Bystrica	Košice	Martin
Nitra	Nové Zámky	Poprad
Považská Bystrica	Prešov	Prievidza
Trenčín	Trnava	Zvolen
Žilina		

#### **2. Existuje nějaká osoba, která je pověřena zvyšováním kvality na Vašem úřadu/magistrátu? (např. manažer/ka kvality)**

- a) ano
- b) ne

#### **3. Je nebo byl Váš úřad/magistrát zapojen do benchmarkingového projektu?**

- a)ano
- b)ne

#### **4. Jestli jste odpověděli u první otázky záporně, tak uvažujete, že byste se v budoucnu zapojili do benchmarkingového projektu?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

- 5. Pokud jste odpověděli kladně u první otázky, tak prosím upřesněte, jak často provádíte benchmarking na úřadu/magistrátu?**
- a) pravidelně
  - b) průběžně
  - c) občas
- 6. Co bylo podnětem proto, že jste se rozhodli realizovat benchmarking na Vašem úřadu/magistrátu?**
- a) na základě zkušeností partnerů z jiných měst
  - b) možnost čerpání financí z rozpočtových zdrojů EU a SR
  - c) možnosti, které nabízel projekt Benchmarking MěÚ nebo Benchmarking měst
  - d) jiné
- 7. Přinesl benchmarking Vašemu úřadu/magistrátu zjištění, které vedlo ke zlepšení:**
- a) produktivity zaměstnanců
  - b) kvality poskytovaných služeb
  - c) efektivity procesů
  - d) jiné
- 8. Hlavní nevýhodou benchmarkingu podle Vás je:**
- a) časová náročnost a administrativa
  - b) nízká zainteresovanost managementu
  - c) neochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností
  - d) jiné
- 9. Benchmarking realizujete v oblasti:**
- a) samostatné působnosti
  - b) přenesené působnosti
  - c) v obou působnostech (přenesené i samostatné)
- 10. Měli jste někdy obavu ze zneužití dat při srovnání s jinými partnery?**
- a) ano
  - b) ne
- 11. Naplnil benchmarking Vaše očekávání v přínosech?**
- a) určitě ano
  - b) spíše ano
  - c) nevím
  - d) spíše ne
  - e) rozhodně ne
- 12. Doporučili byste benchmarking i jiným úřadům, které ho ještě nezavedly?**
- a) ano
  - b) ne

### Příloha č. 3:

#### Doplňující informace o českých městech oslovených v rámci dotazníkového šetření

Statutární město	Vyšší územně samosprávný celek	Počet obyvatel	Úroveň obecní samosprávy
Brno	Jihomoravský kraj	378 327	dvouúrovňová
České Budějovice	Jihočeský kraj	93 467	jednouúrovňová
Děčín	Ústecký kraj	50 289	jednouúrovňová
Frýdek Místek	Moravskoslezský kraj	57 523	jednouúrovňová
Havířov	Moravskoslezský kraj	77 371	jednouúrovňová
Hradec Králové	Královéhradecký kraj	93 035	jednouúrovňová
Chomutov	Ústecký kraj	49 187	jednouúrovňová
Jablonec nad Nisou	Liberecký kraj	45 305	jednouúrovňová
Jihlava	Kraj Vysočina	50 598	jednouúrovňová
Karlovy Vary	Karlovarský kraj	50 172	jednouúrovňová
Karviná	Moravskoslezský kraj	57 842	jednouúrovňová
Kladno	Středočeský kraj	68 551	jednouúrovňová
Liberec	Liberecký kraj	102 113	dvouúrovňová
Mladá Boleslav	Středočeský kraj	44 229	jednouúrovňová
Most	Ústecký kraj	67 490	jednouúrovňová
Olomouc	Olomoucký kraj	99 471	jednouúrovňová
Opava	Moravskoslezský kraj	58 054	dvouúrovňová
Ostrava	Moravskoslezský kraj	297 421	dvouúrovňová
Pardubice	Pardubický kraj	89 467	dvouúrovňová
Plzeň	Plzeňský kraj	167 472	dvouúrovňová
Prostějov	Olomoucký kraj	44 330	jednouúrovňová
Přerov	Olomoucký kraj	44 824	jednouúrovňová
Teplice	Ústecký kraj	50 330	jednouúrovňová
Ústí nad Labem	Ústecký kraj	93 747	dvouúrovňová
Zlín	Zlínský kraj	75 555	jednouúrovňová

Zdroj: ČSÚ z roku 2013. Vlastní zpracování.

#### **Příloha č. 4:**

##### **Doplňující informace o slovenských městech oslovených v rámci dotazníkového šetření**

Město	Vyšší územně samosprávný celek	Počet obyvatel	Úroveň obecní samosprávy
Košice	Košický kraj	239 797	dvouúrovňová
Prešov	Prešovský kraj	90 923	jednouúrovňová
Žilina	Žilinský kraj	81 273	jednouúrovňová
Banská Bystrica	Banskobystrický kraj	79 368	jednouúrovňová
Nitra	Nitranský kraj	78 351	jednouúrovňová
Trnava	Trnavský kraj	65 978	jednouúrovňová
Martin	Žilinský kraj	56 526	jednouúrovňová
Trenčín	Trenčínský kraj	55 886	jednouúrovňová
Poprad	Prešovský kraj	52 654	jednouúrovňová
Prievidza	Trenčínský kraj	48 134	jednouúrovňová
Zvolen	Banskobystrický kraj	43 100	jednouúrovňová
Považská Bystrica	Trenčínský kraj	40 817	jednouúrovňová
Nové Zámky	Nitranský kraj	39 219	jednouúrovňová

Zdroj: ŠÚ SR z roku 2013. Vlastní zpracování.



## **Příloha č. 5:**

### **Nejčastější odpovědi českých respondentů na otázky č. 2 – 12 dotazníkového šetření**

Otázka	Nejčastější odpověď	Počet nejčastějších odpovědí	Počet odpovědí v %	Celkem odpovědí
č. 2	ano	12	63	19
č. 3	ano	15	79	19
č. 4	spíše ano/ rozhodně ne	2/2	50/50	4
č. 5	pravidelně	10	71	14
č. 6	možnosti projektu BI 2005	9	64	14
č. 7	produktivity zaměstnanců/efektivity procesů	5/5	36/36	14
č. 8	časová náročnost a administrativa	5	36	14
č. 9	v obou působnostech (samostatné i přenesené)	11	79	14
č. 10	ne	12	86	14
č. 11	spíše ano	8	57	14
č. 12	ano	14	100	14

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření. Vlastní zpracování.

## **Příloha č. 6:**

### **Nejčastější odpovědi slovenských respondentů na otázky č. 2 – 12. dotazníkového šetření**

Otázka	Nejčastější odpověď	Počet nejčastějších odpovědí	Počet odpovědí v %	Celkem odpovědí
č. 2	ano/ne	2/2	50/50	4
č. 3	ano	4	100	4
č. 4	žádná	0	0	0
č. 5	pravidelně	3	75	4
č. 6	možnosti, které nabízel projekt Benchmarking městských úřadů nebo Benchmarking měst/jiné	2/2	50/50	4
č. 7	efektivitu procesů	4	100	4
č. 8	neochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností	2	50	4
č. 9	v obou působnostech (samostatné i přenesené)	4	100	4
č. 10	ne	4	100	4
č. 11	spíše ano	3	75	4
č. 12	ano	4	100	4

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření. Vlastní zpracování.